



Universidade do Minho
Instituto de Educação e Psicologia

Helder Lopo Alves dos Santos Almeida

Evolução das Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Pequenas e Médias Empresas

Helder Lopo Alves dos Santos Almeida

Evolução das Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Pequenas e Médias Empresas

UMinho | 2009

Maio de 2009



Universidade do Minho

Instituto de Educação e Psicologia

Hélder Lopo Alves dos Santos Almeida

Evolução das Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Pequenas e Médias Empresas

Tese de Doutoramento em Psicologia
Área de Conhecimento em Psicologia do Trabalho e das Organizações

Trabalho efectuado sob a orientação do
**Prof. Doutor José Bernardo Azeredo
Bicudo Keating**

Maio de 2009

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, / /

Assinatura: _____

Dissertação apresentada ao Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho para a obtenção do grau de Doutor em Psicologia, na área de conhecimento de Psicologia do Trabalho e das Organizações, sob a orientação do Prof. Doutor José Bernardo Keating, docente da Universidade do Minho.

ÍNDICE

Algo que se impõe	x
Resumo	xii
Abstract	xiv
Índice de Quadros	xvi
Índice de Figuras	xviii
Índice de Gráficos	xix
Introdução	1
 PARTE I	
ENQUADRAMENTO TEÓRICO E METODOLÓGICO	4
 CAPÍTULO 1	
TRABALHO DE GESTÃO	5
1. Abordagens clássicas	10
1.1 Organização Científica do Trabalho	10
1.2 Teoria Clássica da Administração	21
1.3 Racionalidade Burocrática das Organizações	28
1.4 Conclusão	34
 CAPÍTULO 2	
MUDANÇA ORGANIZACIONAL	37
 CAPÍTULO 3	
DIFERENCIAÇÃO DA FUNÇÃO DE GESTÃO	45
 CAPÍTULO 4	
GESTÃO DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS	62

CAPÍTULO 5	
MODELOS DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL -----	68
1. Modelo de Greiner -----	69
2. Modelo de Quinn e Cameron -----	72
3. Modelo de Churchill e Lewis -----	80
4. Modelo de Hanks, Watson, Jansen e Chandler -----	84
5. Aspectos comuns entre os modelos descritos -----	87
6. Perspectivas de Desenvolvimento Organizacional de Pequenas e Médias Empresas	90
 CAPÍTULO 6	
MUDANÇA ESTRATÉGICA E DIFERENCIAÇÃO DAS ESTRUTURAS	
INTERMÉDIAS DE GESTÃO -----	98
 CAPÍTULO 7	
PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM PEQUENAS E MÉDIAS	
EMPRESAS -----	107
1. Preocupações dos gestores e preocupações da investigação:	
duas realidades em jogo -----	108
2. Recursos Humanos em Pequenas e Médias Empresas: uma gestão estratégica? ----	112
3. Dimensão das Organizações e Práticas de Gestão de Recursos Humanos -----	120
 PARTE II: ESTUDO EMPÍRICO -----	136
 CAPÍTULO 8	
MOMENTOS DA INVESTIGAÇÃO -----	137
1. Momento de Investigação 1: Estudo inicial-----	139
1.1 Protocolo de estudo de caso -----	154

1.1.1 Constituição da amostra -----	154
1.1.2 Acesso -----	154
1.1.3 Visita e deslocações à empresa -----	155
1.1.4 Consulta de documentação relevante -----	156
1.1.5 Entrevistas -----	156
1.1.6 Entrevistados -----	156
1.2 Caracterização dos estudos de caso -----	158
1.2.1 Historial das empresas -----	159
1.2.2 Estratégias das empresas -----	163
1.2.3 Práticas de gestão de recursos humanos identificadas nos diferentes estudos de caso -----	164
1.2.4 Crises e diferenciação das estruturas intermédias de gestão -----	171
1.3 Conclusão -----	174
2. Momento de Investigação 2: Aprofundamento do estudo inicial-----	177
2.1 Doze estudos de caso -----	178
2.2 Conclusão dos doze estudos de caso -----	184
2.3 Modelo sugerido a partir dos estudos efectuados -----	185
2.3.1 Sistema de hipóteses do modelo -----	192
3. Momento de Investigação 3: Reformulação do modelo inicial-----	194
3.1 Fase 1: Estudo em extensão -----	195
3.1.1 Caracterização do estudo em extensão -----	201

3.2 Fase 2: Painel de especialistas -----	211
3.2.1 Desenvolvimento do Índice de Sofisticação das Práticas de Gestão de Recursos Humanos -----	211
3.2.2 Constituição da amostra -----	211
3.2.3 Passagem de questionários -----	212
3.2.4 Caracterização da amostra de especialistas -----	212
 4. Operacionalização das variáveis do modelo -----	217
 5. Análise univariada das variáveis do modelo -----	223
5.1 Sector -----	226
5.2 Número de colaboradores -----	226
5.3 Certificação da qualidade -----	227
5.4 Qualificação da aliança dominante -----	228
5.5 Qualificação da estrutura hierárquica -----	230
5.6 Diferenciação das estruturas intermédias de gestão -----	231
5.7 Sofisticação das práticas de gestão de recursos humanos -----	232
 PARTE III	
RESULTADOS -----	234
 CAPÍTULO 9	
MODELO FINAL -----	235
1. Ensaio de hipóteses do modelo -----	236
2. Resultados do sistema de hipóteses do modelo -----	237

3. Discussão dos resultados -----	248
4. Conclusões -----	260
Referências bibliográficas -----	266
ANEXOS -----	278
 ANEXO 1 GUIÃO DE ENTREVISTA DO ESTUDO EM EXTENSÃO -----	 279
 ANEXO 2 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO ESTUDO EM EXTENSÃO -----	 319
 ANEXO 3 QUESTIONÁRIO DO PAINEL DE ESPECIALISTAS -----	 344
 ANEXO 4 FÓRMULAS DE CÁLCULO -----	 358

ALGO QUE SE IMPÕE

Tal como sucede com qualquer outra construção, também o que acabo de edificar resultou de inúmeros contributos altamente valiosos e verdadeiramente imprescindíveis, desde os que se diluem no tempo aos que nem o próprio tempo consegue diluir ... Com efeito, dir-se-á que, sem dúvida alguma, estamos em presença de um autêntico ponto de confluência de valores e saberes que nunca me foram regateados por todos quantos me ajudaram, diria que em número impossível de apurar, a quem, particularmente reconhecido e antes de mais, expresso a minha profunda gratidão, e dos quais me permito citar os seguintes:

Professor José Keating, meu orientador em todo este percurso, o qual distingo pela sua permanente e total disponibilidade e rara competência.

Fundação para a Ciência e a Tecnologia, cujo apoio material muito facilitou e viabilizou a concretização deste projecto de investigação através da concessão de uma bolsa com a referência PRAXIS XXI/BD/11195/97.

Possidónio Dias, pelo importante contributo dado na análise dos dados obtidos.

Ana Veloso e Isabel Silva, a quem muito fico a dever pelas suas lúcidas, ajustadas e oportunas reflexões.

Todas as empresas que aceitaram participar neste trabalho de investigação, as quais nunca deixaram de reforçar, quer por actos quer através de palavras, a concretização deste projecto.

Directores de Recursos Humanos, intervenientes no terceiro momento desta investigação, cujos contributos foram essenciais para as conclusões a que chegámos.

Zé Maldonado, que sempre me facilitou a execução desta tarefa, e sempre me incentivou a levá-la por diante sem qualquer esmorecimento.

Meus pais e irmãos, com especial destaque para a insubstituível Joana, pelo seu apoio efectivo e personalizado.

Maria Amélia e Vítor, incansáveis e grandes impulsionadores deste percurso.

Todos os meus amigos, em geral, com um particular agradecimento aos silêncios ruidosos do Zé Manel.

Gostaria de dedicar, também, esta investigação, a todas as pessoas que trabalham nas organizações, locais de histórias de vida plenas de significado.

RESUMO

Embora as pequenas e médias empresas desempenhem um papel de grande relevo na economia portuguesa, verifica-se que a investigação tem incidido mais a sua atenção sobre organizações de maior dimensão quando pretende compreender o que acontece ao nível da função gestão de recursos humanos. No entanto, e dada a peculiaridade das pequenas e médias empresas, torna-se fundamental um estudo centrado nas suas características específicas, que possibilite desenhar quadros conceptuais capazes de ajudar os gestores deste tipo de empresas a implementar práticas de gestão de recursos humanos consistentes e adaptadas aos objectivos organizacionais.

Com este trabalho, pretende-se identificar e caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos existentes nas pequenas e médias empresas, bem como os factores que contribuem para a qualidade das opções feitas, neste domínio, pelas diferentes organizações. Desta forma, pensamos poder contribuir para uma maior sensibilização dos gestores relativamente à importância desta função no desenvolvimento das suas empresas.

Este estudo assenta em três momentos empíricos, levados a cabo em pequenas e médias empresas dos sectores têxtil e metalomecânico das zonas centro e norte de Portugal.

No primeiro momento, que se refere a um estudo exploratório, foram realizados sete estudos de caso que nos permitiram identificar (i) diferentes motivações para a constituição das empresas, (ii) crises e estratégias de resolução, nomeadamente através de uma diferenciação das estruturas intermédias de gestão e (iii) a existência de procedimentos informais relativamente à implementação das práticas de gestão de recursos humanos.

Do momento dois, e através de um estudo efectuado em doze pequenas e médias empresas, resultou um modelo inicial de investigação, onde são levantadas hipóteses de associação entre variáveis (Sector de Actividade, Número de Colaboradores, Certificação da Qualidade, Qualificação da Aliança Dominante, Qualificação da Estrutura Hierárquica,

Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão) e sobre a forma como elas poderão contribuir para o nível de sofisticação de práticas de gestão de recursos humanos.

Com o objectivo de testar o modelo inicial de investigação, passou-se a um terceiro momento, composto por duas fases. Na primeira, constituída por um estudo em extensão, foram efectuadas entrevistas estruturadas a trinta e cinco pequenas e médias empresas, tendo-se confirmado algumas das hipóteses de associação entre variáveis, colocadas no momento dois desta investigação: Sector de Actividade/Certificação da Qualidade; Sector de Actividade/Qualificação da Estrutura Hierárquica; Certificação da Qualidade/Qualificação da Estrutura Hierárquica; Qualificação da Aliança Dominante/Qualificação da Estrutura Hierárquica; Qualificação da Estrutura Hierárquica/Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão.

Na segunda fase, foi aplicado um questionário a dezassete especialistas da área de gestão de recursos humanos, com o objectivo de se proceder ao desenvolvimento de um índice de sofisticação das práticas de gestão de recursos humanos. A opinião destes especialistas permitiu-nos concluir pela existência de uma associação das variáveis Qualificação da Estrutura Hierárquica e Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão com diferentes níveis de Sofisticação de Práticas de Gestão de Recursos Humanos.

Os resultados obtidos neste terceiro momento de investigação suportam parcialmente o modelo inicial e permitiram a elaboração de um modelo final.

ABSTRACT

Although small and medium size enterprises have an important role in the Portuguese economy, we can observe that research continues to emphasize large organizations in what concerns the understanding of human resource management. However, the peculiarity of small and medium enterprises requires a study focused on their specific features, in order to permit the building of conceptual models that enable managers to implement human resource management practices that are consistent with organizational goals.

In this study, we wish to identify and to characterise human resource management practices and the triggers that contribute to the quality of the options made by organizations in this field.

This research was developed in three empirical moments carried out in small textile and metalwork companies settled in the centre and north of Portugal.

In the first moment, which refers to an exploratory study, we carried out seven case studies that allowed us to identify (i) different motivations for the foundation of enterprises, (ii) crises and resolution strategies, namely through a management function differentiation and (iii) the use of informal human resource management practices procedures.

From the second moment, and through a study carried out in twelve small and medium size enterprises, emerged an initial research model, where some hypothesis associations between variables are set (Activity Sector, Number of Workers, Quality Certification, Dominant Alliance Qualification, Hierarchical Structure Qualification, Differentiation of Management Function) and about the way they can contribute to the human resource management practices sophistication level.

With the aim of testing the initial model of this research, we passed to a third moment, formed by two stages. In the first one, composed by a larger scale study, we conducted structured interviews to thirty-five small and medium size enterprises, which confirmed some of the association hypothesis between variables that were presented in the

second moment of this research: Activity Sector/Quality Certification; Activity Sector/Hierarchical Structure Qualification; Quality Certification/Hierarchical Structure Qualification; Dominant Alliance Qualification/Hierarchical Structure Qualification; Hierarchical Structure Qualification/Differentiation of Management Function.

In the second stage, we conducted a questionnaire to seventeen human resource management specialists, in order to develop a human resource management practices sophistication index. The opinion of these specialists point out the existence of an association of the Hierarchical Structure Qualification and Differentiation of Management Function variables with different Human Resource Management Practices Sophistication levels.

The results obtained in this third moment corroborate partially the initial model and permitted us to create a final model.

ÍNDICE DE QUADROS

1	Princípios gerais de administração (Fayol)	27
2	Configurações estruturais em relação aos principais mecanismos de coordenação (Mintzberg)	56
3	Estruturas organizacionais (Pugh et al. 1968)	58
4	Dimensões das estruturas organizacionais (Pugh et al. 1969)	59
5	Tipos de organizações (Pugh et al. 1969)	59
6	Tipos de organizações (Pugh et al. 1969) (cont.)	60
7	Tipos de organizações (Pugh et al. 1969) (cont.)	60
8	Tipos de organizações (Pugh et al. 1969) (cont.)	61
9	Estádios de desenvolvimento e características das organizações (Daft, 1992)	79
10	Estádios de vida organizacional/competitividade e adaptação organizacional (adaptado de Dodge et al. 1994)	96
11	Orientação estratégica e práticas de gestão de recursos humanos (adaptado de Miles e Snow, 1984)	114
12	Deshpande e Golhar (1994)	122
13	Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa (Yin, 1984)	149
14	Estudos de caso (momento de investigação 1)	158
15	Descrição do historial das empresas (momento de investigação 1)	160
16	Descrição do historial das empresas (momento de investigação 1) (cont.)	161
17	Descrição do historial das empresas (momento de investigação 1) (conc.)	162
18	Estratégias identificadas nos diferentes estudos de caso (momento de investigação 1)	163
19	Resumo das práticas de gestão de recursos humanos identificadas nos 7 estudos de caso iniciais	169
20	Resumo das práticas de gestão de recursos humanos identificadas nos 7 estudos de caso iniciais (concl.)	170
21	Recrutamento e Selecção/Certificação da Qualidade	181

ÍNDICE DE QUADROS (continuação)

22	Formação/Certificação da Qualidade	182
23	Avaliação do Desempenho/Certificação da Qualidade	183
24	Sistema de hipóteses do modelo	193
25	Caracterização das empresas e dos entrevistados (estudo em extensão)	202
26	Caracterização das empresas (estudo em extensão)	205
27	Caracterização das empresas (estudo em extensão) (cont.)	206
28	Nível de escolaridade dos fundadores das empresas (estudo em extensão)	208
29	Nível de escolaridade dos actuais gestores (estudo em extensão)	210
30	Caracterização geral do painel de especialistas	213
31	Caracterização do painel de especialistas em termos da variável formação académica	214
32	Caracterização do painel de especialistas em termos da variável idade	215
33	Caracterização do painel de especialistas em termos da variável género	216
34	Estrutura e comportamento univariado das variáveis da amostra (35 empresas)	225
35	Resultados do sistema de hipóteses do modelo	237

ÍNDICE DE FIGURAS

1	Unidades estruturais de uma organização e funções do administrador (Fayol)	25
2	Modelo de mudança organizacional planeada (Porras, 1987 e Porras e Robertson, 1992)	41
3	Mudança estratégica e diferenciação das estruturas intermédias de gestão	99
4	Heneman et al. (2000)	110
5	Os diferentes momentos da investigação	138
6	Método de estudo de caso (Yin, 1984)	147
7	Sistema de relações hipotéticas do modelo de sofisticação das práticas de gestão de recursos humanos	186
8	Modelo final – Variáveis desencadeadoras de opções de práticas de gestão de recursos humanos em pequenas e médias empresas	249

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1	Fases do crescimento organizacional (Greiner, 1972)	70
2	Sectores de actividade	226
3	Número de colaboradores	227
4	Certificação da qualidade	228
5	Qualificação da aliança dominante	229
6	Qualificação da estrutura hierárquica	231
7	Diferenciação das estruturas intermédias de gestão	232
8	Sofisticação das práticas de gestão de recursos humanos	233

INTRODUÇÃO

Este trabalho pretende compreender a forma como as pequenas e médias empresas vão diferenciando as suas estruturas intermédias de gestão e verificar possíveis implicações dessa diferenciação ao nível das práticas de gestão de recursos humanos.

Em contextos de pequenas e médias empresas, a literatura existente sobre este tema não se encontra tão desenvolvida comparativamente com o que acontece em contextos de grandes organizações. Tendo em consideração a composição do tecido empresarial português, maioritariamente constituído por pequenas e médias empresas, pareceu-nos de grande relevo desenvolver um trabalho de investigação focalizado no modo como estas organizações se vão desenvolvendo ao longo da sua história de vida e, consequentemente, compreender a forma como vão lidando e gerindo os recursos humanos de que dispõem.

Começaremos por fazer uma caracterização do trabalho de gestão, recorrendo ao contributo dado por investigadores que fizeram escola neste domínio, nomeadamente Frederick Taylor, no que respeita à Organização Científica do Trabalho, Henry Fayol em relação à Teoria Clássica da Administração e Max Weber, nas suas propostas sobre Racionalidade Burocrática das Organizações.

Ainda no âmbito da revisão da literatura, abordaremos a problemática da mudança organizacional, faremos uma descrição da forma como as estruturas intermédias de gestão se vão diferenciando à medida que as empresas se vão desenvolvendo, procederemos a uma

descrição do modo como as estruturas organizacionais são geridas e apresentaremos alguns estudos de maior relevo acerca dos diferentes estádios de desenvolvimento organizacional.

Concluiremos esta primeira parte apresentando uma revisão focalizada sobre a gestão de recursos humanos em contextos de pequenas e médias empresas.

A nossa contribuição para a compreensão do modo como as pequenas e médias empresas vão diferenciando as suas estruturas intermédias de gestão e das implicações desta diferenciação ao nível das práticas de gestão de recursos humanos será objecto da segunda parte do nosso trabalho, constituída por três momentos.

O primeiro momento diz respeito à realização de sete estudos de caso em pequenas e médias empresas, com um carácter exploratório, sendo duas do sector têxtil e cinco do sector metalomecânico. Tendo em consideração os objectivos que este primeiro momento da nossa investigação se propunha atingir, gostaríamos de realçar, a título de exemplo, algumas dificuldades encontradas na constituição da nossa amostra: “falta de tempo” e “o facto de, na nossa empresa, não existir gestão de recursos humanos”, eram frases que compunham o discurso de muitas empresas por nós contactadas, aspectos que iam dificultando o nosso acesso às diferentes organizações.

No segundo momento da nossa investigação, fazemos incidir a nossa atenção sobre um estudo de 12 pequenas e médias empresas por nós realizado, do qual resultou um modelo inicial de investigação.

O terceiro momento de investigação divide-se em duas fases. A primeira é composta por um estudo em extensão que compreende trinta e cinco pequenas e médias empresas do

sector têxtil e do sector metalomecânico. Este estudo foi realizado a partir de um guião orientador de entrevistas, elaborado com base nos temas identificados como mais prementes no contexto das pequenas e médias empresas, resultantes, fundamentalmente, do primeiro momento de investigação. Foi nossa intenção, nesta primeira fase, recolher dados acerca do percurso desenvolvimental de cada uma das empresas, assim como obter informações pormenorizadas relativamente às diferentes práticas de gestão de recursos humanos por elas utilizadas.

A segunda fase deste terceiro momento diz respeito a um estudo efectuado a um painel de especialistas em gestão de recursos humanos, com o propósito de se proceder ao desenvolvimento de um índice de sofisticação das práticas de gestão de recursos humanos. Com base em informações recolhidas na fase 1, foi elaborado um questionário sobre as diferentes práticas, o qual foi aplicado a dezassete especialistas desta área de intervenção organizacional.

Estas investigações permitiram-nos concluir acerca da existência de relações entre diferentes variáveis identificadas ao longo deste trabalho, influenciadoras das opções de estratégias de gestão de recursos humanos; por outro lado, possibilitaram avançar com sugestões acerca desta função organizacional, quando encarada em contextos de pequenas e médias empresas.

PARTE I

**ENQUADRAMENTO TEÓRICO E
METODOLÓGICO**

1. Abordagens clássicas	10
1.1 Organização Científica do Trabalho	10
1.2 Teoria Clássica da Administração	21
1.3 Racionalidade Burocrática das Organizações	28
1.4 Conclusão	34

TRABALHO DE GESTÃO

O termo profissão ou grupo de profissões encontra a sua origem no século XII, e refere-se à população artesanal que prolifera em aglomerados que assumem um certo papel de relevo. A sua actividade é, no entanto, desenvolvida de maneira livre, independente da existência de qualquer forma de controlo ou regras pré-estabelecidas.

No início do século XI surgem, sob a forma de associação de mercadores, as primeiras associações que tinham como objectivo protegerem-se contra eventuais perigos comuns. Iniciam uma tentativa de serem reconhecidas pelo direito de jurisdição em relação a todas as pessoas que pratiquem a mesma profissão. O século XII é marcado pelo aparecimento de diversos grupos de artesãos nas áreas da alimentação (padeiros, carnicheiros, pregoeiros de vinho, taberneiros, mercadores de sal, peixeiros), da construção (pedreiros), dos Metais (ourives, ferradores) e da Têxtil (tecelões) (Lefranc, sd).

É, no entanto, com a revolução industrial que vamos assistir a profundas alterações na forma como as organizações se vão desenvolver. Com este fenómeno, despoletado em finais do século XVIII, ocorrem profundas mudanças nos meios de produção humanos, com implicações directas sobre o tecido económico e social da época. “Passa-se... do trabalho manual para a máquina – ferramenta, da oficina ou da manufactura para a fábrica. Camponeses exilam-se para os novos centros industriais, o artífice anda aflito ou desaparece, surgem os profissionais, os promotores, os engenheiros, os técnicos; uma elite

burguesa suplanta as pessoas tradicionalmente importantes no campo, um proletariado nasce e combate. Pouco a pouco, todos os domínios da vida são atingidos e transformados: trabalho quotidiano, mentalidades, culturas” (Rioux, 1982).

A função de gestão começa a assumir um papel primordial no sucesso das organizações, contribuindo de forma determinante para o desenvolvimento económico das sociedades. De acordo com Stinchcombe (1974), a função de gestão vai-se diferenciando assistindo-se à emancipação da gestão das organizações relativamente à propriedade dos meios de produção e ao aparecimento da função de gestão profissionalizada, ligadas a diferentes grupos profissionais.

Lane (1989) dá-nos conta da importância do papel da função de gestão ao referir que “one of the reasons for the poor performance of British industry in the postwar period is widely held to be the low quality of British management in relation to its continental competitors”.

Impõe-se, desde já, uma clarificação do conceito de gestão, na medida em que se tem assistido a uma certa ambiguidade e confusão quando se pretende reflectir acerca de algumas questões, nomeadamente o significado dos conceitos de gestão e de gestor.

De acordo com Hales (2001), importa compreender a forma como a gestão se emancipou na vida das organizações, distinguindo-se e separando-se das outras funções e assumindo um papel disperso no contexto organizacional. As funções de gestão acabam por se dividir horizontalmente em especialidades com diferentes áreas de responsabilidade como o marketing, área financeira e a produção, e também verticalmente através de diferentes níveis de gestão que actuam com diferentes responsabilidades também, que é o

caso dos gestores seniores, normalmente responsáveis pelas políticas da empresa, os gestores intermédios a quem compete estabelecer ligações de carácter político dentro da empresa e, por último, os gestores juniores a quem cabe dirigir e controlar áreas de produção.

Na perspectiva do mesmo autor, esta característica da função de gestão exerce uma significativa influência no conteúdo e na forma do trabalho dos gestores. As semelhanças no trabalho de gestão relacionam-se fundamentalmente com questões de planeamento, distribuição, motivação, coordenação e controlo do trabalho dos outros, enquanto que as suas diferenças reflectem as características que o trabalho de gestão revela quando moldado por diferentes contextos culturais e organizacionais, bem como pelas diferentes opções resultantes das características individuais de cada gestor, isto é, o que diferencia e dá identidade à actuação de cada gestor, encontra-se directamente relacionado com as variáveis dos contextos organizacionais onde operam (e.g. cultura organizacional) e com as suas diferenças individuais.

Esta ideia é também defendida por Lane (1989), ao referir que, embora as funções de gestão sejam idênticas nas sociedades francesa, inglesa e alemã, existem diferenças significativas no estilo de gestão observado nesses contextos sociais, devido a factores como padrões e forma de desenvolvimento industrial, cultura política e, ainda, origem social e formação dos gestores.

A gestão surge como um motor de desenvolvimento e de proactividade em relação ao futuro das organizações, consistindo numa “expressão da actividade humana, na capacidade de moldar e orientar activamente o mundo, mais do que apenas reagir a ele”.

Segundo Lane (1989), constituem atributos dos gestores elaborar políticas e planejar o desenvolvimento dos departamentos organizacionais pelos quais são responsáveis, organizar e coordenar o trabalho, distribuir responsabilidades pelos diferentes actores organizacionais e avaliar a congruência entre desempenho e planificação.

Child (2005) considera, de igual modo, que organizar “é o processo de ordenar o esforço colectivo de forma a conseguir obter resultados potencialmente superiores aos da acção individual. Quase sempre envolve alguma divisão de trabalho, com diferentes pessoas ou grupos concentrados em diferentes actividades que têm que ser integradas (coordenadas) para conseguir um resultado de sucesso. Organizar também requer um grau de controlo, para orientar o progresso no sentido das intenções originais e fazer ajustamentos apropriados ao longo do percurso”.

1 Abordagens clássicas

Todas as questões anteriormente referidas emergem do contributo dado pelas abordagens clássicas, que passaremos a apresentar, e que nos remetem para os modelos de organização científica do trabalho de Frederick Taylor, os princípios de administração de Henry Fayol e a racionalidade burocrática de Max Weber.

Existem, no entanto, outras abordagens que apresentam, também, importantes contributos no sentido de ajudar a Psicologia das Organizações a “pensar”, de forma científica, acerca dos fenómenos organizacionais. Contudo, a revisão da literatura por nós efectuada, não pretendendo ser, de forma alguma, exaustiva, restringe-se ao que a Psicologia das Organizações tem identificado como modelos relevantes para a compreensão dos problemas objecto da sua intervenção.

1.1 Organização Científica do Trabalho

A obra de Frederick Winslow Taylor (1856-1915) representa, sem dúvida, um importante marco no que respeita à evolução do pensamento acerca da produção e das relações existentes entre empregados e empregadores. O século XX encontra, em toda a sua obra, construída durante aproximadamente 30 anos, uma referência determinante para a compreensão de todo o desenvolvimento industrial a que se assistiu. Taylor ficou conhecido como o “Pai da Organização Científica do Trabalho”, tendo contribuído significativamente para o desenvolvimento industrial ocorrido no século passado.

Nasceu em Germantown, uma localidade situada nos subúrbios de Filadélfia, Estado da Pensilvânia, Estados Unidos da América. Descendente de uma família de classe média, teve a oportunidade de frequentar alguns colégios dos Estados Unidos. Dizem alguns biógrafos que a sua dedicação ao estudo lhe provocou problemas em termos de visão e, não tendo conseguido entrar na Universidade, cedo iniciou a sua actividade profissional, tendo começado aos 18 anos como aprendiz de máquinas e ferramentas e fabricação de modelos, numa oficina mecânica. A conjuntura económica da época, nomeadamente a depressão vivida nos anos que se seguiram a 1873, determinou que Taylor não pudesse continuar o seu trabalho como aprendiz de mecânica. Foi então que em 1878, com vinte e dois anos de idade, começou a trabalhar como operário na empresa Midvale Steel Company, uma oficina de construção de máquinas.

Devido a factores circunstanciais, por um lado, e às suas características pessoais, por outro, a sua ascensão dentro desta empresa processou-se a um ritmo muito acelerado: entre os anos de 1878 e 1885 conseguiu ascender à posição de chefe de oficina. O relato que a seguir se faz é disso prova evidente:

“Quando foi promovido a chefe de secção, a galeria subterrânea por onde se escoavam os detritos da fábrica entupiu-se. O esgoto estava a uma profundidade de sete metros e meio e corria por debaixo da fábrica. Taylor enviou um grupo de trabalhadores para limpar o esgoto. Este grupo pôs-se a trabalhar com algumas varas, emendadas umas às outras, não conseguindo, porém, os trabalhadores resultado positivo algum. Disseram eles que era necessário abrir uma vala e pôr o encanamento a descoberto. Isto paralisaria o serviço da fábrica pelo espaço de vários dias, de modo que Taylor resolveu, ele mesmo, o problema. Tirando a roupa, amarrou sapatos nos cotovelos e joelhos para se

proteger e meteu-se no cano de esgoto. Várias vezes teve que levantar o nariz para o alto da curva da manilha, para não se afogar. Engatinhando, avançou na escuridão, mais ou menos cem metros. Encontrando a causa da obstrução, removeu-a e retrocedeu pelo tubo cheio de lodo. Saiu coberto de sujeira, mas vitorioso. Os seus companheiros de trabalho riram-se dele, mas o presidente da companhia interessou-se pelo caso e relatou-o ao conselho administrativo. Taylor tinha economizado para a companhia milhares de dólares e conseguiu, assim, um novo sucesso” (Gerencer, 1978).

As suas características pessoais permitiram-lhe conjugar a sua vida profissional com a de estudante, tendo concluído o curso de engenharia no Stevens Institute, em 1885 (Ferreira et al. 1996).

Possuidor de uma enorme capacidade de trabalho, Taylor registou uma vasta quantidade de patentes de invenção acerca de máquinas, ferramentas e processos de trabalho.

Autor de diversas obras sobre a organização e direcção de empresas, concluiu, ao fim de aproximadamente nove anos de trabalho, um estudo experimental ao qual daria o nome de “A Note on Belting” (1893) e, em 1895, viria a apresentar um outro estudo intitulado “A Piece Rate System”. Ambos os trabalhos foram objecto de uma comunicação apresentada na *American Society of Mechanical Engineers*, onde ingressou no ano de 1895.

O ano de 1901 constitui um marco importante na vida de Taylor, data em que ele abandona as actividades profissionais que lhe permitiam ganhar dinheiro, passando a canalizar as suas energias na produção de obras de carácter científico.

É então que publica a sua obra “Shop Management” (1901), na qual apresenta um conjunto de métodos e técnicas com vista ao aperfeiçoamento dos tempos e dos movimentos requeridos aos trabalhadores para uma eficaz realização dos seus trabalhos.

Assume, no ano de 1906, a presidência da *American Association of Mechanical Engineers* e, em 1911, publica a célebre obra “The Principles of Scientific Management”, que tem como objectivo compreender a relação existente entre a gestão científica das organizações e o desenvolvimento da racionalização do processo de trabalho.

A observação e a experiência por si adquirida ao longo dos anos levou-o a concluir que a maior parte dos empregados e empregadores entendiam as suas relações como sendo necessariamente conflituosas, demonstrando o antagonismo de interesses existente entre ambas as partes. Com a gestão científica, Taylor pretende demonstrar que, longe de antagónicas, as relações entre organização e trabalhadores são complementares, já que os interesses de ambas as partes são e deverão ser, em sua opinião, perfeitamente compatíveis. A este propósito, refere em *The Principles of Scientific Management* (1911/1998): “... prosperity for the employer cannot exist through a long term of years unless it is accompanied by prosperity for the employé, and vice versa; and that it is possible to give the workman what he most wants – high wages – and the employer what he wants – a low labor costs – for his manufactures”.

Sendo um dos objectivos essenciais das organizações a promoção da sua própria prosperidade e da dos seus trabalhadores, esta só será conseguida, no entender de Taylor, através da obtenção do máximo de produtividade. Partindo deste pressuposto, “conclui-

se que o objectivo mais importante de ambos, trabalhador e gestor, deve ser a formação e o desenvolvimento dos indivíduos pertencentes à empresa, de forma a que cada um deles possa realizar (num ritmo mais rápido e com o máximo de eficiência) os géneros mais elevados de trabalho, de acordo com as suas aptidões naturais” (Taylor, 1911/1998).

Taylor confronta-se com uma questão que, no seu entender, funcionava como um forte obstáculo ao desenvolvimento e progresso das organizações da época: como contrariar a natural “falta de zelo” revelada pelos trabalhadores na realização das suas tarefas?

Na sua obra *The Principles of Scientific Management* (1911/1998), Taylor exemplifica a postura que os trabalhadores deveriam assumir, através de um paralelismo que estabelece com os indivíduos que praticam desporto nos Estados Unidos e também em Inglaterra:

“ Os ingleses e os americanos são os povos mais amigos dos desportos no mundo. Sempre que um trabalhador americano joga *baseball* ou um trabalhador inglês joga *cricket*, pode-se dizer que eles se esforçam, por todos os meios, para assegurar a vitória à sua equipa. Fazem tudo ao seu alcance para conseguir o maior número possível de pontos. O sentimento de grupo é tão forte que, se algum homem deixa de dar tudo o que é capaz no jogo, é considerado traidor e tratado com desprezo pelos que estão à sua volta”.

Segundo Taylor, os trabalhadores produzem deliberadamente abaixo das suas possibilidades. Não empregam o esforço necessário e possível na realização das suas

tarefas. Entende mesmo que esta atitude generalizada “constitui o maior perigo que aflige actualmente as classes trabalhadoras da Inglaterra e dos Estados Unidos” (1998). As consequências são evidentes: atraso no desenvolvimento dos trabalhadores e das próprias empresas.

Conseguir mudanças ao nível destas atitudes levaria a uma série de alterações significativas, destacando-se, entre outras, a diminuição do desemprego e, conseqüentemente, dos níveis de pobreza registados, o desenvolvimento das relações comerciais ao nível interno e externo, o aumento de níveis salariais, diminuição do número de horas de trabalho diário e uma melhoria das condições de trabalho existentes.

Taylor avança com algumas razões explicativas para o fraco empenho dos trabalhadores nas suas funções:

- muitos deles associam aumento de níveis de produção a aumento de níveis de desemprego. A introdução de máquinas no processo produtivo é vista como uma forte contribuição para a diminuição do número de postos de trabalho. Taylor contesta esta posição, argumentando que “a história da evolução dos negócios demonstra que todo o aperfeiçoamento, quer pela invenção de uma nova máquina ou pela introdução de um método melhor, resulta no aumento da capacidade produtiva do homem no trabalho e na diminuição dos custos, o que, em vez de conduzir os trabalhadores ao desemprego, leva, pelo contrário, ao emprego de um maior número de homens” (Taylor, 1998).

- a falta de conhecimento por parte dos gestores acerca do tempo considerado necessário para a execução das tarefas permite aos trabalhadores desenvolverem a tendência que possuem em reduzir os níveis de produção. Entende que “há, naturalmente, homens de energia, vitalidade e ambição extraordinárias que, espontaneamente, empregam um ritmo mais acelerado, que fixam as suas próprias normas e que trabalham arduamente, embora em oposição aos seus melhores interesses. Mas esses homens raros servem apenas para indicar o contraste e acentuar a tendência da média. Esta tendência geral para o menor esforço agrava-se consideravelmente quando se reúnem vários homens a fim de realizarem trabalho semelhante e receber uma remuneração diária uniforme. Sob este sistema, o melhor trabalhador diminui o seu rendimento ao nível dos mais fracos e ineficientes.
- “Devido ao facto de os nossos operários, em todos os ofícios, aprenderem o modo de executar o trabalho através da observação dos companheiros vizinhos, há diferentes maneiras para se fazer uma mesma coisa ... Entre os vários métodos e instrumentos utilizados em cada operação, há sempre um método mais rápido e um melhor instrumento que os demais. Estes melhores métodos e instrumentos podem ser encontrados, bem como aperfeiçoados, através da realização de uma análise científica de todos aqueles que são utilizados, juntamente com um minucioso estudo do tempo. Isto implica uma gradual

substituição dos métodos empíricos pelos científicos, em todas as artes mecânicas”.

- de acordo com os antigos sistemas de administração, a responsabilidade de execução do trabalho era da competência exclusiva dos próprios trabalhadores, não se verificando a existência de qualquer tipo de orientação por parte dos gestores organizacionais. Taylor refere, a este propósito, que “a administração deve planejar e executar muitos dos trabalhos de que até agora têm sido encarregados os operários; quase todos os actos dos trabalhadores devem ser precedidos de actividades preparatórias da direcção, que habilitam os operários a desempenharem o seu trabalho mais rapidamente e melhor do que em qualquer outro caso”.

Os trabalhos desenvolvidos por Taylor possibilitam:

1. Proceder ao desenvolvimento de uma ciência capaz de ser aplicada a cada tarefa constitutiva do trabalho realizado por cada trabalhador, em substituição dos tradicionais métodos rotineiros;
2. Proceder à selecção do melhor trabalhador para cada serviço, desenvolvendo de seguida as suas competências, em detrimento de uma anterior cultura assente no princípio em que o trabalhador era auto-suficiente no que respeitava ao serviço que deveria desenvolver, bem como em relação à sua própria formação;

3. Promover um espírito de cooperação entre a direcção e os trabalhadores, visando, deste modo, o desenvolvimento das actividades em consonância com os princípios científicos;
4. Proceder a uma divisão do trabalho entre a direcção e os trabalhadores, cabendo a cada departamento desenvolver a tarefa para a qual estava designado.

Taylor propôs, de igual modo, determinadas regras técnicas para o desenvolvimento do trabalho:

1. Estudar e determinar a técnica mais adequada para cada indústria ou para cada processo;
2. Proceder a uma análise metódica do trabalho do operário, estudando e cronometrando os elementos elementares desse mesmo trabalho;
3. Instruir sistematicamente o operário em termos das suas competências técnicas;
4. Proceder a uma selecção científica dos operários;
5. Proceder a uma separação precisa e rigorosa das funções de preparação e de execução;
6. Especializar os diferentes agentes nas funções de preparação e de execução;
7. Definir objectivos individuais, atribuindo prémios aquando da concretização dos mesmos;
8. Uniformizar tipos de ferramentas e de utensílios;

9. Proceder a uma distribuição equitativa, pelos diferentes trabalhadores, das vantagens resultantes do aumento da produção;
10. Proceder ao controlo da execução do trabalho;
11. Classificar menemonicamente as ferramentas, os processos e os produtos.

A Organização Científica do Trabalho, ao proceder a uma selecção científica dos trabalhadores, faz com que a gestão assente em princípios de racionalidade, aumentando a eficácia organizacional; por outro lado, “instruir sistematicamente o operário em termos das suas competências técnicas”, remete-nos para a importância da formação na promoção de competências consideradas essenciais para “estudar e determinar a técnica mais adequada para cada indústria ou para cada processo” produtivo.

No entanto, ao “proceder a uma separação precisa e rigorosa das funções de preparação e de execução”, Taylor nega a criatividade aos trabalhadores, na medida em que lhes permite apenas a execução e lhes retira o direito de participação na concepção e planificação dos métodos de trabalho. “Como os incentivos económicos estão sob o controlo da organização, o trabalhador é essencialmente passivo e pode ser manipulado, motivado e controlado pela organização” (Schein, 1982).

O conceito de motivação humana na época taylorista assentava na ideia de que o homem se contentava apenas com a satisfação de necessidades materiais, remetendo para primeiro plano a racionalidade dos comportamentos e desvalorizando as necessidades de ordem social inerentes ao trabalho em equipa. Tal como Schein (1982) refere, esta linha de pensamento levou à conclusão de que “os sentimentos são, por

definição, irracionais, sendo, portanto, preciso impedir que interfiram no cálculo racional do interesse próprio de uma pessoa”. Uma outra hipótese por si colocada como resultante da linha de pensamento taylorista é a de que “as organizações podem e devem ser estruturadas de forma a neutralizarem e controlarem os sentimentos das pessoas e, portanto, suas peculiaridades imprevisíveis”.

A este propósito, Mayo (1930), num trabalho por si desenvolvido com trabalhadores submetidos a “operações altamente mecanizadas e repetitivas”, refere as seguintes conclusões:

1. “Outside” influences, i. e., conditions not directly relevant to the task, tend to create either a buoyant or depressed spirit which is reflected in production. A distinct relationship is apparent between the emotional status of the girls and the consistency of their output.

2. The method of the supervisor is the single most important “outside” influence. Home conditions may affect the worker and his work; a supervisor who can “listen” and not “talk” can in many instances almost completely compensate such depressing influences.

3. Pay incentives do not stimulate production if other working conditions are wrong. A second experimental group was given a pay incentive only; its production improved somewhat, but not to an extent comparable with the original group. A third group was set to work under the improved conditions, but without increased pay incentive; its improvement was, and is, entirely comparable with the original group”.

A conclusão retirada por Mayo (1930) a partir deste estudo é que “the mechanization itself is of no great importance in an industry that sets itself, intelligently and diligently, to discover what human changes of method must accompany the introduction of repetitive methods of work. We cannot make individuals stupid; we may make them dissatisfied, psychoneurotic, or restless. It is urgently necessary that industry should give as much attention to human as it has to material inquiry. With the institution of adequate researches, physiological, psychological, and social, society has nothing to fear from industrial mechanization”.

A Organização Científica do Trabalho revelou como principal preocupação a optimização da eficácia organizacional através de uma concepção dos trabalhadores enquanto pessoas motivadas pela realização de trabalhos com características marcadamente racionais e técnicas.

Por outro lado, a Escola das Relações Humanas vem, através de Elton Mayo, demonstrar que a função de gestão é algo de mais complexo, já que a relação entre trabalhadores e o trabalho não assenta em características totalmente racionais.

1.2 TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

Jules Henri Fayol (1841-1925), licenciado em Engenharia, viveu a maior parte da sua vida em França. Iniciou a sua actividade profissional enquanto engenheiro de minas. Sendo um dos teóricos clássicos da Ciência da Administração, é considerado o fundador da Teoria Clássica da Administração.

Esta abordagem enfatiza os seus estudos na análise da estrutura organizacional, apresentando uma perspectiva do homem económico e tendo como objectivo promover ao máximo a eficiência organizacional.

Para Fayol, o estudo das organizações deveria passar pela análise das diferentes estruturas e funções que as compõem, distanciando-se, desta forma, da abordagem de Taylor, para quem o mais importante seriam as tarefas desempenhadas pelos diferentes actores organizacionais, o que levava a uma redução da constituição das organizações aos seus elementos básicos.

A promoção da racionalização administrativa das organizações constituiu um dos principais objectivos da Teoria Clássica da Administração. Esta surge do reconhecimento da importância de orientações precisas para uma coordenação mais eficaz das organizações, dada a complexidade que as caracterizava. Para Fayol, as empresas apresentavam um modo de funcionamento que tornava necessária uma estruturação das suas funções, medida por ele considerada fundamental para o bom funcionamento das organizações.

De facto, as organizações possuem um conjunto de operações que correspondem à produção de bens e de serviços (**função técnica**). Para que tal se torne possível, é necessária a aquisição de matérias primas e equipamentos que possibilitem o processo produtivo, e o escoamento da produção para o exterior da organização (**função comercial**). O desenvolvimento das organizações reside também na sua capacidade em proceder à gestão de capitais, nomeadamente através da realização de investimentos, créditos e divisão de lucros (**função financeira**). Torna-se necessária a existência de

mecanismos reguladores da estabilidade interna das organizações, nomeadamente no que respeita à protecção física dos diferentes actores organizacionais e da própria empresa (**função de segurança**). Faz também parte do funcionamento de uma organização o registo e cálculo de custos e lucros, e a realização de balanços (**função de contabilidade**). Finalmente, e de acordo com Fayol, para que uma organização possa ser, de facto, eficaz, é fundamental a existência das competências necessárias para tornar as empresas unidades intencionalmente organizadas e de planos de acção orientadores de toda a vida organizacional (**função administrativa**).

O enfoque dado à estrutura administrativa levou Fayol a proceder a uma identificação e caracterização pormenorizada das funções constitutivas dessa mesma estrutura: “**planeamento, organização, comando, coordenação e controlo**” (Fayol, 1925).

Por **planeamento** entende-se a elaboração de planos de acção que possibilitem à organização atingir os seus próprios objectivos. Torna-se necessário explicitar a forma como esses objectivos serão alcançados, funcionando como uma linha orientadora da operacionalização das restantes funções da empresa. A função **organização** traduz-se no modo de gerir todos os recursos da organização, sejam eles humanos ou materiais. Implica a existência de gestores possuidores de competências congruentes com as exigências das empresas, orientando o desenvolvimento organizacional assente numa clarificação de responsabilidades. A função de **comando** surge pela necessidade de que as “coisas” aconteçam, isto é, torna-se necessário que os diferentes colaboradores realizem o trabalho supostamente esperado por parte da organização. Pressupõe uma

definição clara das relações hierárquicas, cabendo às diferentes chefias existentes o cumprimento desta função, exercido apenas no departamento organizacional pelo qual é responsável.

Para que um dado planeamento seja eficaz é fundamental a existência de mecanismos que coordenem o amplo conjunto de atitudes e de esforços de todos os agentes envolvidos nos processos organizacionais, tornando viável a consecução dos diferentes objectivos a atingir, aspecto que nos remete claramente para a função de **coordenação**. Por fim, a função de **controlo** assume um papel primordial, na medida em que visa verificar se o funcionamento da empresa se encontra em conformidade com o planeamento definido, estabelecendo padrões de medida que possibilitem assegurar se o comando e a coordenação das diferentes actividades estão a ser cumpridos, permitindo, desta forma, proceder a uma avaliação do funcionamento global da organização.

A figura 1 representa as seis unidades estruturais atrás descritas, bem como as cinco funções que compõem a estrutura administrativa de acordo com Fayol.

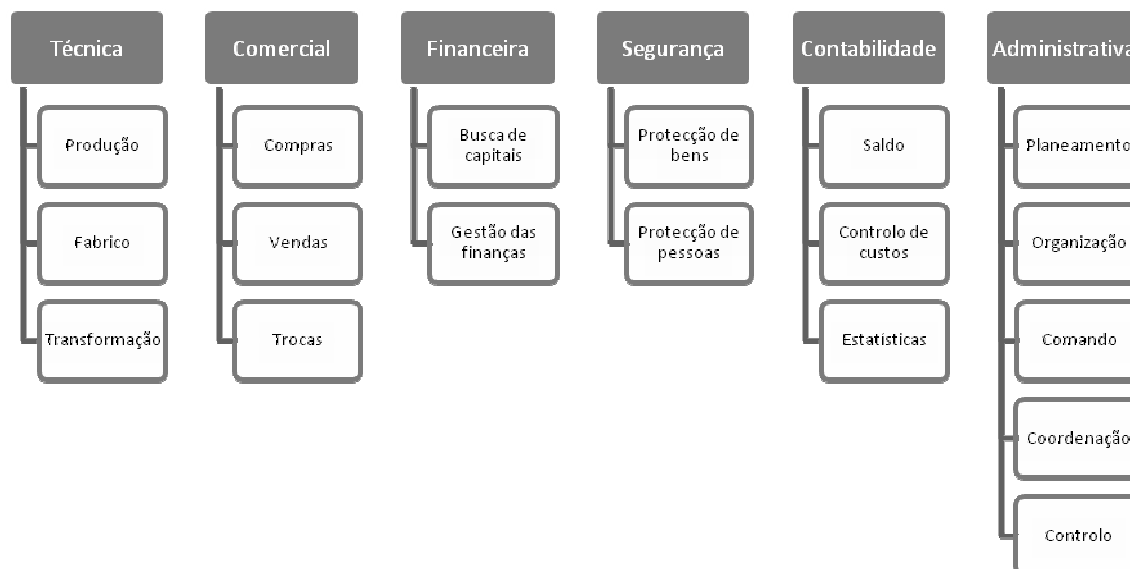


Figura 1: Unidades Estruturais de uma organização e Funções do Administrador (Fayol)

Para dar cumprimento a estas funções, Fayol (1925) estabeleceu determinadas regras que denominou Princípios Gerais de Administração.

“Prefiro a palavra princípios para evitar qualquer ideia de rigidez, já que nada há de rígido ou absoluto em questões de administração; tudo é uma questão de grau. Raramente o mesmo princípio pode ser aplicado duas vezes exactamente da mesma maneira, pois temos que levar em conta circunstâncias diferentes e que se modificam, seres humanos também diferentes e sujeitos a mudanças e muitos outros elementos variáveis. Os princípios também são flexíveis e podem ser adaptados para atender a todas as necessidades; é apenas uma questão de saber usá-los” (Fayol, 1925).

No quadro 1, apresentamos os diferentes princípios gerais de administração de Fayol e sua caracterização.

PRINCÍPIOS GERAIS DE ADMINISTRAÇÃO		CARACTERIZAÇÃO
<u>1</u>	Divisão do trabalho	Especialização dos colaboradores nas tarefas que compõem a sua função.
<u>2</u>	Autoridade/Responsabilidade	Ordens formais emanadas por parte dos superiores hierárquicos.
<u>3</u>	Disciplina	Conjunto de regras de conduta e de trabalho estabelecidas para todos os colaboradores organizacionais.
<u>4</u>	Unidade de Comando	Cada colaborador deverá receber ordens de uma única chefia, evitando-se, deste modo, uma possível confusão de autoridade.
<u>5</u>	Unidade de Direcção	Para o exercício de actividades com os mesmos objectivos, deveria existir só uma chefia, actuando de acordo com um só plano de acção.
<u>6</u>	Subordinação do interesse individual ao bem comum	Os interesses individuais não deverão sobrepor-se aos interesses gerais da organização enquanto um todo intencional.
<u>7</u>	Remuneração	Traduz o conceito de justiça das políticas remuneracionais quer em relação aos colaboradores quer em relação aos empregadores.
<u>8</u>	Centralização	Concentração das decisões no topo da hierarquia organizacional.
<u>9</u>	Hierarquia	Existência de uma linha de autoridade rígida, representada pelo escalonamento do comando da organização, que parte dos níveis mais elevados da hierarquia até aos níveis mais baixos da mesma.
<u>10</u>	Ordem	As pessoas e os diferentes materiais deverão ocupar o lugar que lhes é destinado no contexto do desempenho das suas funções.
<u>11</u>	Equidade	Trata-se de um conceito de justiça, subjacente ao cumprimento dos acordos entre colaboradores e administração, imperando o sentido de “bom senso” por parte dos administradores nesta relação contratual.
<u>12</u>	Estabilidade do pessoal	Um “turnover” elevado poderá ser contraproducente em relação ao bom funcionamento da organização, na medida em que a estabilidade das aprendizagens poderá ficar seriamente comprometida.
<u>13</u>	Iniciativa	Corresponde à capacidade de conceber e pôr em prática determinados planos, assumindo a responsabilidade da sua concretização.
<u>14</u>	Espírito de equipa	Consciência de que se faz parte de um todo coeso, trabalhando para atingir objectivos comuns. Deverá ser privilegiada a comunicação verbal entre os elementos de uma determinada equipa de trabalho, provocando um espírito de união entre os diferentes colaboradores organizacionais.

Quadro 1: Princípios Gerais de Administração (Fayol)

1.3 Racionalidade Burocrática das Organizações

Max Weber (1864-1920) nasceu na cidade de Erfurt, antiga República Democrática Alemã, no seio de uma família culta, tendo sido precocemente estimulado em relação a domínios do foro intelectual. Licenciado em Direito, fez o seu doutoramento em 1889 “sobre as empresas comerciais medievais” (Parkin, 1982). Foi professor universitário em Berlim, Friburgo, Heidelberg e, mais tarde, em Viena (Giddens, 1995).

Fascinado com a civilização americana, Weber regressou à Europa, onde escreveu “uma série de estudos sobre instituições legais, sistemas religiosos, economia política e relações de autoridade, os quais, na sua análise comparativa e riqueza documental, nunca foram ultrapassados nem estão à beira de o ser” (Parkin, 1982).

Na obra de Weber, profundamente influenciada pela cultura alemã, encontra-se claramente identificado o objectivo de compreender a iniciativa capitalista bem como as características do capitalismo europeu ocidental.

Ao debruçar-se sobre o estudo do desenvolvimento das relações de mercado, Weber realça, com base numa análise sobre o trabalho agrícola na Alemanha de Leste (1892), a existência de duas estruturas distintas: os agricultores que trabalhavam de forma independente, sem qualquer vínculo relacional com uma entidade empregadora, e os trabalhadores que se encontravam inseridos em latifúndios. Os primeiros poderiam estabelecer uma relação contratual ao dia, sendo assim designados de jornaleiros; os segundos poderiam estabelecer um contrato com os seus empregadores (contratos anuais). A diferença entre estes dois tipos de contrato residia na existência ou não de um prolongamento das relações meramente económicas: enquanto que aos primeiros era

exigida uma relação assente na base de uma simples troca de trabalho por dinheiro, aos segundos também era atribuído um conjunto de direitos (e.g. segurança) e de deveres (e.g. dependência da entidade patronal).

“Weber interessou-se, desde muito jovem, pela religião como um fenómeno social” (Giddens, 1972). Com os estudos realizados sobre as religiões universais, pretendeu encontrar uma relação entre as crenças veiculadas por essas religiões e o desenvolvimento do sistema capitalista. Com efeito, encontramos na sua obra a ideia de que algumas religiões, dadas as suas características peculiares, funcionam como um obstáculo ao aparecimento de uma conduta económica racional (Parkin, 1982).

Os contactos que estabeleceu com o Verein, um grupo de “académicos socialistas” interessados em temas relacionados com a actualidade política e social, possibilitaram-lhe uma intensa e rica troca de ideias relativamente às dificuldades sentidas pela Alemanha no seu processo de transição para o capitalismo industrial (Guiddens, 1972).

Weber entende que a forma como os indivíduos se posicionam relativamente à sua vida económica se encontra fortemente regulada pelas características do protestantismo ascético, regime de uma vida espiritual austera e intensa, tendo como grande objectivo atingir a perfeição moral. Calvinismo, metodismo, pietismo e seitas baptistas constituem as principais correntes do protestantismo ascético (Weber, 1964). É no calvinismo que Weber encontra um motor dinamizador da conduta económica racional.

Segundo Aron (2000), “a ética protestante a que Max Weber se refere é essencialmente a concepção calvinista que ele resume em cinco proposições:

- Existe um Deus absoluto, transcendente, que criou o mundo e que o governa, mas que é inapreensível pelo espírito finito dos homens.

- Esse Deus Todo-Poderoso e misterioso predestinou cada um de nós para a salvação ou para a condenação sem que, através das nossas obras, possamos modificar esse decreto divino de antemão fixado.

- Deus criou o mundo para sua própria glória.

- O homem, quer deva salvar-se ou ser condenado, tem por dever trabalhar para a glória de Deus e criar o reino de Deus nesta terra.

- As coisas terrenas, a natureza humana, a carne, pertencem à ordem do pecado e da morte, e a salvação só pode ser para o homem um dom totalmente gratuito da graça divina”.

A doutrina calvinista assenta, então, no pressuposto de que o destino das pessoas se encontra totalmente predestinado. A salvação ou a condenação do indivíduo é algo que já está decidido no momento em que cada um nasce (Parkin, 1982). Porém, esse destino, ao encontrar-se no “segredo dos deuses”, vai gerar uma profunda angústia relativamente à problemática da salvação. “O calvinista não poderá saber se será salvo ou condenado, e acontece que esta conclusão pode tornar-se algo de intolerável. Por meio de uma tendência não lógica mas psicológica, procurará, então, no mundo, os sinais da sua eleição. Foi assim, sugere Max Weber, que certas seitas calvinistas acabaram por descobrir no êxito temporal, eventualmente no sucesso económico, a prova da escolha de Deus. O indivíduo é impelido ao trabalho para superar a angústia em que não pode deixar de o manter a incerteza da salvação” (Aron, 2000). É importante para cada indivíduo tentar compreender se é ou não um dos eleitos. Tornou-se necessário fazer qualquer coisa no sentido de reduzir essa

angústia da salvação. Como refere Giddens (1972,), “foram acrescentados aos ensinamentos de Calvino os dois pontos seguintes: em primeiro lugar, o indivíduo tinha a obrigação de se considerar a si mesmo como um dos eleitos, pois o contrário seria dar mostras de uma fé imperfeita e, portanto, de falta de graça; em segundo lugar, a melhor maneira de alimentar a indispensável confiança consistia em desenvolver “uma actividade profana intensa”. As “boas obras “ passaram assim a ser consideradas como um “sinal” de eleição – não porque constituíssem um método de alcançar a salvação, mas porque eliminavam as dúvidas acerca dela”.

A incerteza de cada um relativamente ao seu fim terreno – salvação ou condenação –, levava a uma necessidade constante de procura de provas esclarecedoras acerca deste problema. A realização de boas obras constituía uma forma de demonstração da possibilidade que as pessoas teriam em se salvar. As energias seriam então canalizadas nesse sentido. Os indivíduos confrontavam-se com uma necessidade constante de procederem a uma auto avaliação no sentido de tentarem perceber se fazem ou não parte dos eleitos para a salvação.

Compete ao calvinista construir a sua própria salvação. Como refere Weber (1964), “... Deus vem em ajuda a quem se ajuda a si mesmo; deste modo, o calvinista, como o dissemos, “cria” ele mesmo a sua própria salvação, ou, mais correctamente, a certeza dele próprio. Isso quer dizer, igualmente, que esta criação não consistirá, como no catolicismo, em realizar boas obras, mas que deverá ser o exame sistemático de uma consciência que, em cada instante, se encontra colocada perante a alternativa: eleito ou condenado?”. O calvinismo via como legítimo o facto de as pessoas se poderem empenhar em actividades

económicas frutíferas. Tornava-se importante que cada um se esforçasse no cumprimento das suas funções, revelando deste modo cumprir o dever da sua vocação. Desta forma, cumpria-se uma das proposições da concepção calvinista: “o homem, quer deva salvar-se ou ser condenado, tem por dever trabalhar para a glória de Deus e criar o reino de Deus nesta terra”.

A construção de uma relação causal entre crenças dos indivíduos e determinados comportamentos económicos dos mesmos, constitui uma das preocupações centrais do pensamento de Weber. As características inerentes ao protestantismo ascético e à lógica capitalista dão força à existência de uma relação causal entre as duas lógicas. Por um lado, a ética protestante, ao propor ao indivíduo a adopção de uma atitude de rejeição em relação aos bens do mundo, faz com que este canalize a maior parte das suas energias trabalhando arduamente com vista à obtenção de grandes lucros. Porém, o indivíduo, ao renunciar aos bens materiais, não vai usufruir dos lucros que produz, o que é de facto compatível com a lógica capitalista, na medida em que existe um “reinvestimento contínuo do lucro não-consumido” (Aron, 2000).

Uma conduta económica racional surge então como o culminar das crenças religiosas em que assentava a ética protestante. A sua obra “Economia e Sociedade” (1922) constitui um marco fundamental no estudo dos fenómenos organizacionais.

“ O progresso da burocratização no mundo moderno correlaciona-se directamente com a expressão da divisão do trabalho nas várias esferas da vida social. Uma das proposições básicas da sociologia do capitalismo moderno de Weber é a de que o fenómeno

da especialização das funções profissionais se não limita, de modo algum, à esfera económica” (Giddens, 1972).

As abordagens efectuadas por Fayol e Weber no que respeita ao conceito de burocracia apresentam-se algo diferentes no que respeita à sua intencionalidade. Weber (1964) refere a burocracia como um dos tipos de poder ideais e considera-a como um dos tipos de autoridade e de dominação por si apresentados – “dominação racional-legal”. Contrariamente a outros tipos de dominação (carismática e tradicional), em que a autoridade assenta nas pessoas, a burocracia assenta num conjunto de regras em que os responsáveis pela sua implementação actuam “sem preconceito nem paixão, aplicando a todos as mesmas regras, independentemente das diferenças de nível e de condição social ... A disponibilidade para a obediência é assim um atributo necessário de um bom burocrata”, na medida em que este não é “a fonte última do poder” (Parkin, 1982).

Não se encontra uma visível intenção em prescrever princípios orientadores da conduta organizacional, como claramente se observa nas propostas de Fayol. Todavia, existem evidentes implicações práticas da “burocracia” de Weber e da “administração formal” de Fayol, no que respeita à organização da administração.

Tendo em consideração uma cadeia hierárquica, existe uma delegação de poderes, na medida em que é possível, e até desejável, que níveis inferiores tomem decisões. Todavia, estas terão que estar em sintonia com regras impostas pelos níveis superiores na hierarquia. Esta questão remete-nos para um debate acerca da descentralização/centralização da burocracia.

Para Weber, a irracionalidade, que caracterizava o capitalismo, era inevitável: “o futuro oferecia uma única possibilidade – a progressiva subordinação da autonomia humana e da individualidade à expansão da burocratização da vida moderna” (Giddens, 1972). Deste modo, a vontade e os sentimentos individuais não são tidos em consideração.

1.4 - Conclusão

Ao longo deste capítulo, reflectimos acerca da Teoria Clássica da Gestão das Organizações, cuja base assenta nas abordagens de Frederick Taylor (Organização Científica do Trabalho), Henri Fayol (Teoria Clássica da Administração) e Max Weber (Racionalidade Burocrática das Organizações).

Os três clássicos apresentados comungam de pontos de vista semelhantes sobre o que podemos designar por organizações rigidamente estruturadas. Com efeito, para Taylor, cada acto elementar de um determinado trabalhador era passível de ser reduzido a uma ciência, sendo possível projectar o trabalho de um operário a partir da divisão do mesmo em tarefas elementares. Pretendia-se desenvolver uma racionalidade científica da organização do trabalho, que assentava em duas dimensões essenciais: por um lado, a divisão do trabalho e, por outro, o desenvolvimento de uma autoridade formal. Deste modo, poder-se-ia proceder a uma simplificação e especialização das funções e respectivas tarefas, criando uma separação entre concepção e realização do trabalho. De acordo com esta abordagem, o gestor assume um papel primordial, na medida em que há uma clara e

intencional separação entre quem concebe e quem executa o trabalho, o que possibilita um maior controlo das actividades organizacionais.

Para Fayol, a divisão do trabalho é o primeiro princípio a ter em conta na organização do trabalho. Quer no sentido vertical quer no sentido horizontal, ela provoca, na estrutura organizacional, uma necessidade de especialização das funções bem como uma separação dos poderes.

No sentido horizontal, a divisão do trabalho traduz uma separação das funções, permitindo uma visualização dos diferentes tipos de actividades desenvolvidas na organização. No sentido vertical, revela uma clarificação em termos de separação de poderes, conduzindo ao que se designa por hierarquia organizacional. Dentro da hierarquia, cada um ocuparia um cargo determinado, com um grau de autoridade e de responsabilidade específico.

A criação de regras e normas de funcionamento organizacional conduzem a uma racionalidade comportamental que Weber considerava fundamental para a eficácia das organizações. Assiste-se, nesta abordagem, a uma construção de padrões reguladores dos comportamentos dos actores organizacionais, condicionando as suas acções. Os comportamentos rotineiros e padronizados daí resultantes surgem como uma consequência natural de uma administração assente em características burocráticas.

Os princípios em que assentam estas três abordagens clássicas conduzem, inevitavelmente, a uma limitação das potencialidades criativas e inovadoras dos indivíduos. Conferem ao ser humano uma racionalidade puramente económica e esquecem que a gestão das organizações está sujeita à interferência de mecanismos reguladores complexos, não se resumindo a uma subordinação hierárquica. No que respeita à planificação do trabalho,

estas abordagens apresentam propostas pouco motivadoras, o que provoca uma diminuição da satisfação dos indivíduos na realização das suas tarefas.

A este propósito, Follett (1924) refere que “necessitamos de uma técnica de relações humanas baseada na preservação da integridade do indivíduo. Nos últimos anos temos ouvido falar muito da vida colectiva como um fim em si. Mas quem se preocupa com “a vida colectiva”? Ela é apenas um mero princípio de palavras vazias. O que nos importa é a vida produtiva e o primeiro teste do poder produtivo da vida colectiva nutre-se do indivíduo”.

Esta abordagem, entre outras, vem contribuir para que a reflexão sobre as organizações passe a incluir uma perspectiva psicológica, questionando as abordagens clássicas das organizações, para quem as estruturas organizacionais se encontram inevitavelmente dependentes de um determinismo funcional.

1. MUDANÇA ORGANIZACIONAL

1. MUDANÇA ORGANIZACIONAL

As últimas décadas ficam marcadas por alterações profundas a nível dos processos de trabalho e da estrutura organizacional. Esta deixou de assentar, essencialmente, em sistemas rígidos e burocráticos, dando lugar ao aparecimento de estruturas mais flexíveis, capazes de se adaptarem em relação a novos desafios colocados às organizações. Os padrões organizacionais têm sido alvo de propostas que procuram a sua redefinição, questionando a supremacia da ideia de que a organização é um “sistema” funcionalmente eficaz na consecução de objectivos explícitos e formalmente definidos de acordo com a racionalidade da tomada de decisão. Por este motivo, assiste-se ao aparecimento de novas formas organizacionais menos burocráticas e mais fluidas, o que demonstra que a organização do trabalho não é universal, encontrando-se condicionada por um vasto conjunto de variáveis contingenciais.

Sendo a mudança organizacional entendida como inevitável ao desenvolvimento das empresas, torna-se fundamental compreender as implicações que dela decorrem. Trata-se de processos que raramente são pacíficos, na medida em que se constituem como fontes de alteração, mais ou menos profunda, de anteriores modelos de trabalho, provocando “perturbações” nas rotinas diárias da organização.

Os actores organizacionais constituem um dos factores principais a ter em consideração quando nos confrontamos com situações de mudança organizacional. Porras e Robertson (1992) referem, a este propósito, que a implementação de mudanças implica que as organizações possam contar com a cooperação dos seus colaboradores.

Identificam, nos seus trabalhos, a existência de mudanças planeadas e não planeadas. Uma mudança é considerada planeada quando a organização pretende provocar alterações no sistema organizacional, obtendo uma maior eficácia com a implementação desta tomada de decisão. Quando, pelo contrário, a decisão de se promoverem mudanças organizacionais resulta de factores externos à organização que vão fazer com que esta procure conceber um conjunto de respostas adaptativas, estamos na presença de uma mudança designada por não planeada.

Planeadas ou não, as mudanças podem ser classificadas como de primeira ou de segunda ordem. Nas mudanças de primeira ordem, constata-se transformações nas características existentes no sistema, que não afectam os pressupostos essenciais em que a organização assenta. No caso de estas condições não se verificarem, ou seja, quando as consequências do processo de mudança alteram profundamente a globalidade do funcionamento da empresa, provocando uma transformação do todo organizacional, encontramos-nos perante uma mudança de segunda ordem (Porrás e Robertson, 1992).

Estes dois autores sugerem um modelo que resulta da combinação entre mudanças planeadas e não planeadas, de primeira ou de segunda ordem. São quatro os tipos de mudança que daí resultam:

- **Incremental:** surge da combinação de uma mudança planeada e de primeira ordem, ocorrendo quando as organizações procedem a uma actualização normal do seu processo de funcionamento.

- **Transformacional:** mudança planeada e de segunda ordem, verificando-se a existência de profundas alterações ao nível da cultura organizacional, que traduzem o aparecimento de novas formas de gestão e de organização do trabalho.
- **Evolucionária:** trata-se de um tipo de mudança não planeada e de primeira ordem, que ocorre perante a necessidade de as organizações se adaptarem a pressões que possam surgir, quer através dos seus clientes, quer através da concorrência dos sectores de actividade de que fazem parte.
- **Revolucionária:** as organizações são confrontadas com a imperiosidade da implementação de alterações radicais nas suas estratégias de gestão, com importantes implicações em termos de mudanças nas estruturas organizacionais. Trata-se de uma mudança não planeada e de segunda ordem.

Robertson et al. (1993) desenvolveram um estudo com o objectivo de avaliar a validade de um modelo de mudança organizacional planeada (fig. 2), anteriormente apresentado por Porras (1987) e Porras e Robertson (1992).

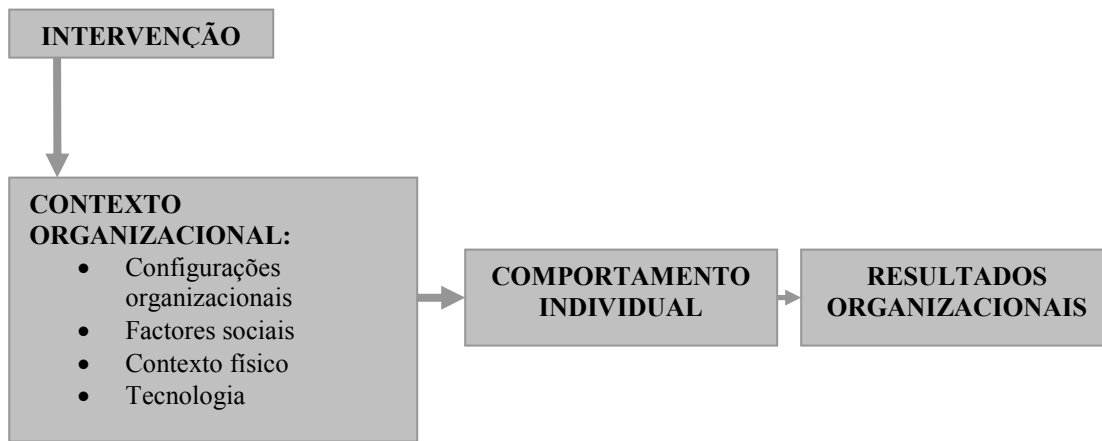


Figura 2: Modelo de mudança organizacional planeada (Porras,1987 e Porras e Robertson,1992)

O modelo refere que as actividades de intervenção, numa dada organização, constituem uma variável independente, que vai provocar efeitos em três conjuntos de variáveis dependentes: contexto organizacional, comportamento individual e resultados organizacionais.

O contexto organizacional compreende quatro subsistemas que se inter-relacionam: configurações organizacionais, factores sociais, contexto físico e tecnologia. As configurações organizacionais correspondem a elementos formais que visam desenvolver a coordenação e o controlo necessários para o funcionamento das empresas, nomeadamente as estruturas formais e os sistemas de pagamento existentes. Os factores sociais dizem respeito às características individuais e de grupo, ao modo como os sujeitos interagem entre si e, também, à cultura organizacional. O contexto físico corresponde às características do espaço físico onde se desenrolam as actividades organizacionais. Finalmente, a tecnologia

tem a ver com tudo o que se encontra directamente relacionado com a transformação dos “inputs” em “outputs” organizacionais.

Tendo em consideração que estes subsistemas interagem entre si, qualquer intervenção num subsistema específico poderá provocar mudanças não só a esse nível como também noutros subsistemas que compõem o contexto organizacional. Uma intervenção, por exemplo, ao nível tecnológico, poderá provocar uma mudança na cultura organizacional (elemento do subsistema factores sociais), como resultado da necessidade de adaptação da organização às alterações provocadas pela intervenção no subsistema tecnologia (Robertson et al. 1993).

Os autores encontraram resultados favoráveis em relação à validação do modelo, nomeadamente através dos resultados obtidos para cada uma das três hipóteses levantadas:

“ (1) Intervenções de mudança organizacional planeada provocam mudanças positivas nas variáveis do contexto de trabalho;

(2) Existe uma relação positiva entre a quantidade de mudança positiva das variáveis do contexto de trabalho e a quantidade de mudança positiva no comportamento individual;

(3) Há uma relação positiva entre a quantidade de mudança positiva no comportamento individual e a quantidade de mudança positiva nos resultados organizacionais”.

Todavia, estes mesmos autores constataram que nem sempre determinadas intervenções provocam mudanças positivas. De facto, “o padrão encontrado para as intervenções ao nível da tecnologia – mudança positiva no contexto de trabalho, mudança negativa no comportamento individual e mudança nos resultados organizacionais não significativa”, traduz uma inconsistência no modelo de que partiram. Avançam com uma interpretação para estes resultados, referindo que “a introdução de novas características tecnológicas pode conduzir facilmente a uma diminuição do desempenho individual, até que os membros organizacionais aprendam ou se adaptem às novas exigências das suas funções”.

Trata-se de mais um argumento que vem reforçar a importância de se ter em consideração as características dos indivíduos no desenvolvimento organizacional. Ao desvalorizarem o papel dos indivíduos na vida das organizações, as abordagens clássicas dificilmente contribuem para uma abordagem centrada na importância de entendermos as organizações como contextos sujeitos a mudanças por vezes radicais. O facto de se preocuparem exclusivamente com a prescrição de modelos previamente desenhados, sem terem em consideração as diferentes variáveis intervenientes no “jogo organizacional”, dificulta a sobrevivência e o desenvolvimento das organizações.

A forma como as pequenas e médias empresas se vão desenvolvendo traduz a existência de um conjunto de respostas às exigências colocadas, no sentido de um crescimento consistente e de acordo com objectivos delineados. Estas respostas produzem mudanças nas organizações, que deverão ser acompanhadas, pois elas intervêm, simultaneamente, como causa e consequência da respectiva diferenciação das estruturas intermédias de gestão. É a compreensão deste dinamismo que possibilitará uma

monitorização mais adequada da gestão das pequenas e médias empresas, devendo ter-se em consideração os diferentes factores de contingência que darão um contributo mais sólido para uma eventual reestruturação das organizações. Por outras palavras, torna-se importante proceder a uma compreensão do modo como as estruturas intermédias de gestão se vão diferenciando, tentando identificar os factores determinantes dessa diferenciação e, também, as mudanças resultantes da introdução dessas novas estruturas organizacionais.

Dada a complexidade dos contextos socioeconómicos pelos quais estamos a passar, seria muito importante a compreensão dos processos de mudança organizacional não planeados. As organizações deverão estar preparadas para lidar com meios cada vez mais diversificados, onde a gestão do inesperado constitui um dos principais desafios à sua eficácia.

1. DIFERENCIAÇÃO DA FUNÇÃO DE GESTÃO

1. DIFERENCIAÇÃO DA FUNÇÃO DE GESTÃO

Mintzberg (1979, p.1) na introdução ao capítulo “The Essence of Structure”, relata a forma como uma pequena empresa iniciou a sua actividade e evoluiu no sentido de uma diferenciação interna das suas estruturas de gestão.

De acordo com Verser (1987, p.13), “a decisão de se tornar proprietário de uma pequena empresa é muitas vezes uma declaração de independência”. Esta decisão encontra-se imbuída de um conjunto de expectativas relacionadas com um futuro desconhecido, o qual, provavelmente, se apresenta desde já condicionado por planos que pretendem tornar visível algo que não existia: a minha organização, o meu negócio.

O início das organizações não se encontra dissociado de motivações muito específicas. Estas motivações, embora legítimas, muitas vezes poderão não ser acompanhadas por uma real consciência daquilo que pretendemos atingir. De facto, quando uma pessoa ou grupo de pessoas pensa iniciar uma determinada actividade empresarial, poderá não antecipar as dificuldades que essa decisão implica. Na verdade, a sobrevivência e o desenvolvimento organizacional assentam no domínio de um conjunto de competências possibilitadoras da eficiência e eficácia das organizações.

Torna-se importante e interessante, do nosso ponto de vista, tentar compreender o modo como as novas organizações surgem e como lidam com os desafios que lhes são colocados, na medida em que todo o seu desenvolvimento parece não se processar de uma forma aleatória.

A diferenciação das estruturas intermédias de gestão assume-se como um factor visível e óbvio em todo este contexto: o processo de crescimento/desenvolvimento das organizações. Como referem Minkes et al. (1983), “some change of form was forced on companies as the way of managing complexity. Size itself is a cause of complexity but, even more, there is the complexity which is due to the almost unavoidable increase in operational diversity which comes with size”.

As estruturas organizacionais reflectem o modo como se processa a divisão do trabalho, sendo as suas dimensões, de acordo com Blackburn (1982), compostas pelas variáveis nível hierárquico, amplitude de controlo, complexidade, formalização, e centralização.

Para Dewar e Hage (1978), “o processo de diferenciação estrutural é muito mais complicado do que o da divisão do trabalho, provavelmente porque a criação de unidades administrativas, tais como níveis e departamentos, reflecte o impacto de outras variáveis que não foram avaliadas, como, por exemplo, o “feedback” relativo à ineficácia dos processos comunicacionais, de controlo e variáveis políticas”.

A estruturação das organizações não constitui somente o resultado de uma resposta às exigências colocadas às empresas por variáveis do contexto em que se encontram inseridas. De facto, os actores organizacionais exercem também uma influência notória no desenvolvimento de estratégias que determinam o modo como as organizações se estruturam, nomeadamente através da forma como interpretam e constroem o funcionamento organizacional.

Assiste-se, de facto, a uma multiplicidade de variáveis influenciadoras de mudanças estruturais que visam dotar as organizações de mecanismos reguladores do seu funcionamento. A diferenciação das estruturas intermédias de gestão deverá ser entendida como uma resposta a um conjunto de factores nomeadamente sociais, tecnológicos e físicos, que influenciam e condicionam toda a dinâmica organizacional.

A diferenciação das estruturas intermédias de gestão constitui-se, do nosso ponto de vista, como causa e consequência de todo o desenvolvimento organizacional. Causa, na medida em que nela se apoia o desenvolvimento futuro da organização. Consequência, pois o seu aparecimento poderá reflectir a existência de um planeamento.

A intenção presente no momento da criação de uma organização traduz a interacção entre objectivos dos seus fundadores e objectivos do contexto em que a mesma é implementada (tecnológicos, de ordem legal e industrial, etc.). Todavia, à medida que a organização vai crescendo enquanto entidade autónoma, surge uma necessidade de reformulação dos objectivos iniciais, tendo em consideração o aparecimento de novas e diferentes estruturas que foram, entretanto, surgindo (Katz e Gartner, 1988).

Antes de procedermos a uma reflexão relativamente à origem e desenvolvimento das estruturas organizacionais, torna-se fundamental começar por definir este conceito. Estrutura, que encontra a sua origem no latim “structura”, traduz a disposição das diferentes partes de um todo, sendo que todas funcionam em interacção, encontrando-se dependentes do todo em que se inserem. Mintzberg (1979) define estrutura organizacional “como os meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e, em seguida, assegurar a necessária coordenação entre as mesmas”. Formulação de papéis e procedimentos,

diferenciação de posições e prescrições de autoridade, são elementos essenciais do conceito de estrutura organizacional.

“O conceito de estrutura é usualmente entendido para sugerir uma configuração de actividades caracteristicamente duradoura e persistente; a característica dominante da estrutura organizacional é o seu padrão de regularidade” (Ranson, et al, 1980).

Quando reflectimos acerca das estruturas organizacionais, podemos pensar em duas possíveis características: a sua estaticidade e o seu dinamismo. Entendemos que as estruturas são estáticas enquanto conseguem responder às necessidades organizacionais. Por outro lado, o dinamismo das estruturas surge em função de mudanças que ocorrem no contexto organizacional entendido numa perspectiva abrangente: trata-se de um contexto interno à organização mas também em relação a tudo o que a envolve. Neste sentido, poderíamos falar de um contexto global, composto por variáveis internas e externas, desencadeadoras de mudanças estruturais.

Diferentes investigadores têm referido a estratégia como um factor determinante das estruturas organizacionais. Chandler (1962, citado por Clegg, 1998) constitui um exemplo claro deste posicionamento. As estratégias organizacionais são um reflexo daquilo que poderíamos designar por processos de mudança.

Como atrás já referido, a mudança organizacional assenta num conjunto de alterações resultantes, entre outros aspectos, da necessidade que as empresas sentem em se adaptarem às novas exigências do mercado. Facilmente se verifica que o conceito de sistema aberto se revela extremamente útil na compreensão dos comportamentos dos gestores enquanto decisores e orientadores do futuro das suas organizações. De acordo com Clegg (1998), “os sistemas abertos são inerentemente adaptativos: à semelhança dos

organismos biológicos, a sua capacidade de adaptação é pensada em termos dos processos de diferenciação e de especialização que possibilitam o desenvolvimento dos organismos em ambientes mutáveis”.

As estruturas organizacionais têm sido alvo de variadas investigações. De facto, parece haver uma relação entre formas de estruturação interna das organizações e eficácia das mesmas. De acordo com Lane (1989), as estruturas organizacionais poderão ser vistas como importantes meios para atingir os objectivos organizacionais definidos pelos gestores, entendendo que existe uma relação entre características estruturais e comportamento organizacional. Para Mintzberg (1979), por exemplo, a eficácia das organizações encontra-se relacionada com uma configuração estrutural interna, capaz de dar resposta às suas necessidades de desenvolvimento. Essa configuração estrutural corresponde ao modo como as organizações se preparam no sentido de poderem responder às mudanças, as quais poderão ser reactivas ou planeadas.

Entendemos por mudanças reactivas aquelas que resultam de uma resposta através de mecanismos adaptativos a factores desencadeadores de alteração de formas habituais de lidar com a realidade. As organizações reagem pontualmente a desafios resultantes de mudanças constantes ocorridas num mundo em rápida mudança. Child (2005) refere que as organizações procedem a uma reorganização interna periódica, à medida que percebem que as suas competências não se encontram em consonância com as suas capacidades internas.

As mudanças planeadas, por outro lado, encontram-se condicionadas por um conjunto de acções pensadas previamente e que, no seu conjunto, poderão ser encaradas como antecipatórias em relação a possíveis acontecimentos futuros. Estamos a falar, neste

caso, de comportamentos proactivos, capazes de influenciar o desenvolvimento futuro das organizações de uma forma intencional.

“À medida que a organização cresce e adopta uma divisão de trabalho mais complexa entre os seus operacionais, sente-se cada vez mais a necessidade de supervisão directa. Como tal, ao passo que até aqui a divisão do trabalho era efectuada entre os próprios operacionais, a introdução de um gestor provoca uma primeira divisão administrativa do trabalho na estrutura – entre aqueles que executam o trabalho e aqueles que o supervisionam. E à medida que a organização se torna mais complexa, tornam-se necessários mais gestores – não só gestores de operacionais mas também gestores de gestores. E assim se gera uma hierarquia de autoridade” (Mintzberg, 1979).

De acordo com este autor, as organizações apresentam-se divididas em cinco componentes básicas: vértice estratégico, linha hierárquica, centro operacional, tecnoestrutura e pessoal de apoio (funções logísticas).

O centro operacional, que se encontra localizado na base da organização, é constituído pelos colaboradores que “executam o trabalho básico da organização – as actividades de “input”, de processamento, de “output”, e de apoio directo, associadas com a produção dos produtos ou dos serviços” (Mintzberg, 1979). Mintzberg atribui ao centro operacional uma enorme importância, na medida em que ele se situa no “âmago de cada organização e é a parte crucial da organização que produz os resultados essenciais que a conservam viva” (Mintzberg, 1979).

A componente administrativa é composta pelos gestores, os quais se dividem em dois grupos: o vértice estratégico (nível mais elevado da hierarquia organizacional) e a

linha hierárquica (gestores que se encontram posicionados abaixo do vértice estratégico e que estabelecem a ligação entre este e o centro operacional). Ao vértice estratégico compete “assegurar que a organização cumpra a sua missão eficazmente, assim como servir as necessidades de todas as pessoas que controlam ou que de qualquer maneira exercem poder sobre as organizações” (Mintzberg, 1979). Para que esta missão seja cumprida, competirá ao vértice estratégico (i) exercer uma supervisão directa, (ii) gerir as condições de fronteira da organização e (iii) proceder ao desenvolvimento da estratégia organizacional.

Como exemplo de competências que compõem a supervisão directa, podemos referir a afectação de recursos, a resolução de conflitos, o controlo e a disseminação de informações. Basicamente, a supervisão directa “assegura que a organização no seu todo funcione sem atritos, como uma só unidade integrada” (Mintzberg, 1979). Relativamente à gestão das condições de fronteira da organização, esta assenta no papel desenvolvido pelos gestores no que respeita às relações da organização com o meio exterior, estabelecendo um elo de ligação de carácter bidireccional com o meio envolvente, nomeadamente através de informações transmitidas acerca das actividades desenvolvidas pela organização, recebendo também informações úteis de agentes externos potenciadoras do próprio desenvolvimento organizacional.

Esta interacção entre a organização e o seu meio envolvente leva a uma necessidade de se delinearem mecanismos adaptativos por parte da organização, de forma a que esta possa actuar de uma forma apropriada. Neste sentido, “a estratégia pode ser vista como uma força mediadora entre a organização e o ambiente exterior” (Mintzberg, 1979). Este autor alerta para a importância que a interpretação dos sinais exteriores à organização assume no

seu futuro desenvolvimento, provocando a elaboração de estratégias que monitorizem o posicionamento da organização relativamente às exigências colocadas pelo intercâmbio com o mercado em que se insere. Daí a importância do “terceiro conjunto de deveres” atribuído ao vértice estratégico: “desenvolvimento da estratégia da organização” (Mintzberg, 1979).

As organizações, à medida que se vão desenvolvendo, vão também caminhando no sentido de uma maior standardização, sendo necessária a existência de procedimentos de controlo mais elaborados. É desta forma que surge a linha hierárquica, sendo que os gestores que a compõem também vão ser geridos por um outro conjunto de colaboradores, os quais assumem uma coordenação indirecta relativamente ao trabalho desenvolvido no centro operacional. Mintzberg (1979) designa este grupo de colaboradores de analistas, os quais “institucionalizam o trabalho do gestor”, dando corpo à tecnoestrutura, mais uma das cinco componentes básicas da organização. É aqui que os “analistas standardizam o trabalho dos outros, além de aplicarem as técnicas analíticas que permitem que a organização se adapte ao seu ambiente” (Mintzberg, 1979). A importância da existência da tecnoestrutura será proporcional ao nível de standardização de uma empresa.

A quinta componente básica de uma organização, “funções de apoio”, encontra-se posicionada à direita da linha hierárquica, exercendo um papel importante no apoio indirecto ao centro operacional. Constituem exemplos das funções de apoio “os departamentos de investigação e de desenvolvimento, a cafetaria, os departamentos jurídico, de processamento de salários e de relações públicas, e de expedição” (Mintzberg, 1979).

“O vértice estratégico está ligado ao centro operacional pela cadeia de quadros da linha hierárquica com autoridade formal” (Mintzberg, 1979). O centro operacional poderá apresentar dimensões variáveis, conforme estejamos na presença de pequenas ou de grandes organizações. No caso de pequenas organizações, dada a proximidade entre os gestores e o centro operacional, a capacidade de supervisão poderá ser congruente com a existência de um reduzido número de gestores, o mesmo não se verificando quando se trata de organizações de maior dimensão. Como refere Mintzberg (1979), “existe um limite ao número de operacionais que um dado gestor pode fisicamente supervisionar – a chamada “amplitude de controlo”.

Mintzberg (1979) apresenta-nos cinco configurações estruturais: Estrutura Simples, Burocracia Mecanicista, Burocracia Profissional, Estrutura Divisionalizada e Adhocracia.

Segundo o autor, “a Estrutura Simples não é elaborada – esta é a sua característica principal. Tipicamente, a tecnoestrutura é inexistente ou pouco desenvolvida, tem poucos funcionais de apoio logístico; a divisão do trabalho é imprecisa, a diferenciação é, entre as suas unidades, mínima e a hierarquia de gestão é pequena. Os seus comportamentos são pouco formalizados, recorrem pouco ao planeamento, à formação e aos mecanismos de ligação. Esta estrutura é, acima de tudo, orgânica”.

O autor continua a referir que, nas estruturas simples, se assiste a uma tendência para a não utilização de mecanismos formais, não se recorrendo, nomeadamente, a uma profissionalização funcional: “a coordenação na Estrutura Simples é sobretudo realizada pela supervisão directa. Em particular, todas as decisões importantes têm tendência a serem tomadas pelo director geral. Assim, o vértice estratégico emerge como sendo o elemento

chave da estrutura; de facto, a estrutura consiste em pouco mais de uma pessoa a comandar no vértice estratégico e um centro operacional orgânico”.

As estruturas simples caracterizam o aparecimento de organizações novas. As pequenas e médias empresas apresentam, no início da sua actividade, uma configuração estrutural deste tipo, podendo evoluir ou não para outras formas internas de organização. “Um grande número de organizações pequenas tem tendência para conservar a Estrutura Simples” (Mintzberg, 1979) durante um período largo de tempo.

O quadro 2 faz a correspondência entre as diferentes configurações estruturais em relação aos principais mecanismos de coordenação, parte-chave da organização e tipo de descentralização utilizado.

Configuração Estrutural	Principal Mecanismo de Coordenação	Parte-Chave da Organização	Tipo de Descentralização
<i>Estrutura Simples</i>	Supervisão directa	Vértice estratégico	Centralização horizontal e vertical
<i>Burocracia Mecanicista</i>	Estandardização dos processos de trabalho	Tecnoestrutura	Descentralização horizontal limitada
<i>Burocracia Profissional</i>	Estandardização das qualificações	Centro operacional	Descentralização horizontal e vertical
<i>Estrutura Divisionalizada</i>	Estandardização dos resultados	Linha hierárquica	Descentralização vertical limitada
<i>Adhocracia</i>	Ajustamento mútuo	Funções logísticas	Descentralização selectiva

Quadro 2: Configurações estruturais em relação aos principais mecanismos de coordenação (Mintzberg)

Os estudos de Aston desenvolvidos por Pugh et al. (1968), e assim designados em virtude do local onde foram desenvolvidos (Universidade de Aston, Inglaterra), deram um contributo de grande relevo para o conhecimento e para a importância das estruturas organizacionais no que respeita ao desenvolvimento e compreensão da eficácia das organizações.

Pugh et al. (1969) remetem-nos para o artigo “A conceptual scheme for organizational analysis”, por eles publicado em *Administrative Science Quarterly* (1963), no qual referem que “a taxonomia das estruturas organizacionais pode ser considerada como um conjunto de variáveis dependentes relativamente ao seu contexto e como variáveis independentes relativamente à performance e ao comportamento organizacional”. Idade, tamanho inicial da organização, tamanho actual da organização, variabilidade de operações, diversidade de operações, integração do fluxo de trabalho, número de locais de operação e dependência, são variáveis do contexto identificadas por estes autores.

Podemos, então, considerar que as dimensões das estruturas organizacionais determinam e são determinadas por um conjunto de factores.

Os “estudos de Aston” referem a existência de cinco dimensões (quadro 3), em que assenta a estrutura organizacional (Pugh et al. 1968):

DIMENSÕES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL		
DIMENSÕES		CARACTERIZAÇÃO
1	Especialização de funções	Divisão do trabalho na organização
2	Estandarização de procedimentos	Existência de regras que cubram todas as circunstâncias e sejam invariavelmente aplicadas
3	Formalização de documentação	O âmbito em que as regras, procedimentos, instruções e comunicações se encontram escritas
4	Centralização de autoridade	Local da tomada de decisão
5	Configuração de posições	Formato da estrutura de papéis

Quadro 3: Pugh et al. (1968)

Estes estudos revelaram-se bastante importantes em termos de implicações no futuro da investigação. “By making it possible to pinpoint structural differences between organizations, it makes it possible to conduct more systematic and rigorous studies of group composition and interaction, comparative role analysis of conflict and performance, and individual personality and behavior, since the effects of structural aspects of the organizations can be controlled. The second major gain from establishing dimensions is that it makes possible a multivariate approach to causality. If similar scales can be developed for aspects of an organization’s context, then the relationships between dimensions of context and dimensions of structure can be examined using correlational and multivariate techniques. This obviates the need to select a particular aspect of context a priori as the determining variable for structure” (Pugh et al. 1968).

Pugh et al. (1969) inspiram-se nas dimensões acima referenciadas para apresentarem a base para o desenvolvimento de uma taxonomia das estruturas

organizacionais, que contempla as três dimensões descritas no quadro 4 abaixo apresentado.

DIMENSÕES
Estruturação das actividades: <i>grau em que o comportamento dos colaboradores é definido</i> : grau de especialização na distribuição da tarefa; grau de standardização das rotinas organizacionais; grau de formalização de procedimentos escritos.
Concentração de autoridade: grau em que a autoridade para tomada de decisões depende de unidades de controlo exteriores à organização e é centralizada nos mais altos níveis hierárquicos.
Linha de controlo do fluxo de trabalho: grau em que o controlo é exercido pela “linha de pessoal” por oposição ao exercido através de procedimentos impessoais.

Quadro 4: Dimensões das estruturas organizacionais (Pugh et al. 1969)

Da conjugação das dimensões “estruturação das actividades” e “concentração de autoridade”, Pugh et al. (1969) apresentam-nos quatro tipos de organizações: *Workflow Bureaucracy* (**WB**) (quadro 5), *Personnel Bureaucracy* (**PB**) (quadro 6), *Implicitly Structured Organization* (**ISO**) (quadro 7) e *Full Bureaucracy* (**FB**) (quadro 8).

POSSIBILIDADE 1	CARACTERIZAÇÃO	DESIGNAÇÃO
Elevada estruturação de actividades/baixa concentração de autoridade	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes empresas; • Essencialmente independentes; • Fluxo de trabalho altamente integrado; • Produção catalogada; • Procedimentos de inspecção da qualidade; • Registos de resultados por trabalhador e por máquina; • Registos de manutenção. <p>EXEMPLOS: componentes de veículos, engenharia standardizada, géneros alimentícios, confecção, fábricas de produtos de borracha.</p>	<i>Workflow bureaucracy</i> WB

Quadro 5: Tipos de organizações (Pugh et al. 1969)

POSSIBILIDADE 2	CARACTERIZAÇÃO	DESIGNAÇÃO
Baixa estruturação de actividades/elevada concentração de autoridade	<ul style="list-style-type: none"> Centralização de autoridade, normalmente concentrada num comité de controlo externo e acima da unidade propriamente dita; Em muitos dos casos, as organizações não estruturam muito as actividades diárias; Possuem procedimentos centrais de recrutamento, selecção, disciplina e despedimentos, conduzidos por “juntas” formalmente constituídas e por figuras institucionalmente estabelecidas; Burocratização de tudo o que está relacionado com o emprego, mas não utilizando o mesmo grau de burocratização em relação ao trabalho diário; <p>EXEMPLOS: Departamentos governamentais locais ou centrais e pequenos sectores de fábricas de grandes organizações.</p>	PB <i>Personnel bureaucracy</i>

Quadro 6: Tipos de organizações (Pugh et al. 1969) (cont.)

POSSIBILIDADE 3	CARACTERIZAÇÃO	DESIGNAÇÃO
Baixa estruturação de actividades/baixa concentração de autoridade	<ul style="list-style-type: none"> Designadas por estruturadas; Trata-se provavelmente de uma estrutura implícita; Poderá colocar-se a hipótese de que estas organizações se desenvolvam não por regulações explícitas mas pela transmissão implícita de costumes, como os métodos tradicionais típicos de organizações de dimensão média ou pequena, onde se assiste a uma sobreposição de proprietário e de gestor. Tendem a ser independentes de ligações externas; O controle operacional pertence aos directores proprietários. 	ISO <i>Implicitly structured organization</i>

Quadro 7: Tipos de organizações (Pugh et al. 1969) (cont.)

POSSIBILIDADE 4	CARACTERIZAÇÃO	DESIGNAÇÃO
Alta estruturação de actividades/alta concentração de autoridade	<ul style="list-style-type: none"> • Revelam características de “workflow bureaucracy” e de “personnel bureaucracy”. 	FB <i>Full bureaucracy</i>

Quadro 8: Tipos de organizações (Pugh et al. 1969) (conc.)

1. GESTÃO DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

1. GESTÃO DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

Gerir é um verbo frequentemente utilizado no vocabulário comum. Mais do que reagir em relação ao que nos acontece, gerir permite-nos actuar de forma activa na “determinação” do que será e como será o nosso futuro.

Para Mitroff (1998), todas as pessoas são gestoras, na medida em que são chamadas a gerir determinadas situações, sejam elas mais rotineiras ou mais elaboradas. As pequenas e médias empresas constituem realidades organizacionais que, normalmente, aparecem como consequência de uma vontade expressa por uma pessoa ou conjunto de pessoas que, insatisfeitas com a sua condição de trabalhadores dependentes, decidem optar por trabalhar por conta própria.

Brockhaus (1980) encontra uma relação entre esta insatisfação e o sucesso obtido por essas mesmas pessoas quando passam a assumir o papel de gestores da sua organização. Uma grande insatisfação experienciada no desempenho de cargos de dependência em relação a terceiros poderá aumentar a probabilidade de obtenção de um maior sucesso quando se passa a desempenhar funções de gestão.

Embora exista uma semelhança entre as funções de gestão, constata-se que a forma como elas são levadas a cabo varia em função das sociedades em que as organizações se inserem, sendo condicionadas pelos seguintes factores (Lane, 1989):

- Padrão e ritmo de desenvolvimento da indústria nacional, com implicações no modo como a estrutura organizacional se encontra moldada;
- Cultura política da sociedade em geral;
- Origens sociais e formação dos gestores.

Do ponto de vista de Lane (1989) “porque a origem social e a educação determinam, em larga medida, a forma como os gestores se vêem a si próprios e a forma como são percebidos pela sociedade, estes factores têm uma particular importância na influência do estilo de gestão”.

A variável “tamanho” da organização parece exercer, também, uma grande influência na forma como os gestores “percebem as suas funções, os seus colaboradores, os seus superiores e a si próprios” (Moates e Kulonda, 1990). Estes dois autores, com base num estudo comparativo entre supervisores de pequenas e grandes empresas, concluíram que os supervisores pertencentes a pequenas organizações demonstram possuir menos problemas relacionados com o desempenho do seu trabalho, sentimentos positivos em termos do seu relacionamento com os seus superiores e subordinados, revelando, de igual modo, índices de maior autoconfiança em relação às suas próprias capacidades (Moates e Kulonda, 1990). Os mesmos autores concluíram, de igual modo, que os supervisores das pequenas empresas revelavam possuir, no exercício da sua liderança, uma elevada preocupação com o cumprimento de tarefas e com a relação entre as pessoas.

As diferenças encontradas poderão ser explicadas pelo tamanho das organizações. De facto, para Moates e Kulonda (1990) “o sentido de trabalho de grupo entre supervisores, superiores e colaboradores, a clareza da missão da empresa e as responsabilidades individuais, a proximidade com o cliente, a existência de comunicações mais fáceis e mais intensas e um sentido de identidade pessoal mais forte, poderão constituir resultados positivos característicos das empresas de pequena dimensão”.

Processos de integração (empresas que, mantendo uma autonomia em termos de actividade, possuem uma gestão coordenada), aquisição (compra total ou parcial do capital de uma empresa) ou fusão (junção de duas ou mais sociedades numa só) foram alguns dos meios utilizados por muitas empresas, desde a Segunda Guerra Mundial, com vista à sua expansão. Esta expansão leva a que as organizações encontrem mecanismos adaptativos para poderem fazer face às mudanças provocadas por esses acontecimentos. Estes mecanismos adaptativos passam, nomeadamente, pela necessidade das organizações “repensarem o seu estilo de gestão e reorganizarem as suas estruturas de gestão, em função do número de actividades resultantes do processo de expansão” (Minkes et al. 1983).

Vários têm sido os estudos que visam compreender a génese destes mecanismos adaptativos. Chandler (1962, citado por Clegg, 1998) desenvolveu um trabalho de compreensão dos processos de mudança ocorridos na passagem de empresas de características predominantemente familiares a empresas de grandes dimensões, onde a gestão adquire maior formalização, assentando em estilos indirectos de supervisão. De acordo com este autor, o aparecimento, nos Estados Unidos da América, do sistema continental dos caminhos-de-ferro constituiu um marco de mudança ao nível da forma de

funcionamento das empresas. Estas, até meados do século XIX, apresentavam características de pequena dimensão, onde o proprietário assumia claramente o controlo da organização. Com o desenvolvimento do sistema de caminhos-de-ferro, os proprietários confrontaram-se com a possibilidade de, entre outros aspectos, alargarem o seu mercado de trabalho. O aproveitamento deste tipo de oportunidades é acompanhado por alterações ao nível das estruturas organizacionais previamente existentes, e assiste-se a um crescimento das organizações no que respeita, concretamente, ao seu tamanho.

Neste capítulo, falámos acerca da existência de uma relação entre insatisfação experienciada pelos indivíduos enquanto trabalhadores dependentes e o sucesso obtido, posteriormente, como gestores da sua própria empresa. Vimos, ainda, que factores como padrão e ritmo de desenvolvimento da indústria, cultura política da sociedade, origem social e formação do supervisor e tamanho da organização provocam diferenças na forma como as empresas são percebidas pelo gestor e influenciam o estilo de gestão.

O nosso trabalho de investigação, ao assentar numa perspectiva desenvolvimental das organizações, pretende compreender a forma como as pequenas e médias empresas foram conquistando e gerindo o seu espaço, enquanto entidades intencionalmente construídas. Tal como o ser humano, elas também se encontram sujeitas a etapas de vida. Tratando-se de transições que requerem mudanças, as diferentes etapas encontrar-se-ão envoltas por maiores ou menores situações de crise (Scott e Bruce, 1987), que vão desde o seu nascimento até fases de declínio que poderão culminar, ou não, com o seu desaparecimento.

Neste sentido, parece-nos adequado proceder a uma revisão da literatura de alguns modelos em que o conceito de “estádio” de desenvolvimento assume uma grande utilidade na compreensão da “história de vida”, neste caso concreto, das pequenas e médias empresas. É disso que daremos conta no capítulo seguinte.

MODELOS DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

1. Modelo de Greiner -----	69
2. Modelo de Quinn e Cameron -----	72
3. Modelo de Churchill e Lewis -----	80
4. Modelo de Hanks, Watson, Jansen e Chandler -----	84
5. Aspectos comuns entre os modelos descritos -----	87
6. Perspectivas de Desenvolvimento Organizacional de Pequenas e Médias Empresas	90

MODELOS DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Intimamente ligada à questão da dimensão, está a ideia da idade da organização. O conceito de ciclo de vida revela-se interessante para a compreensão da forma como as organizações crescem e se desenvolvem.

Cameron e Whetten (1981), em estudos realizados sobre percepções da eficácia organizacional nos ciclos de vida das organizações, chamam a atenção para o facto de os membros organizacionais alterarem as suas interpretações acerca da eficácia da organização, de forma sistemática, em função dos ciclos de vida organizacionais. “À medida que as organizações evoluem através de estádios recentes do seu desenvolvimento, diferentes elementos são mais ou menos enfatizados, e a informação disponível para os actores organizacionais muda em termos de natureza e objectivo” (Cameron e Whetten, 1981).

Realmente, e de acordo com a perspectiva desenvolvimental das organizações, os sistemas crescem e evoluem de acordo com um conjunto de crises sucessivas, as quais desempenham um papel impulsionador de todo o processo de desenvolvimento.

1 Modelo de Greiner

Greiner (1972), num trabalho que desenvolveu sobre a forma de evolução de um conjunto de empresas americanas, concluiu que o factor idade coabita com a existência de momentos de crise, que são sinónimo de momentos de revolução na vida da organização, a

que se seguem momentos de evolução. O gráfico 1 apresenta as cinco fases decorrentes do seu estudo, que explicam sumariamente este processo.

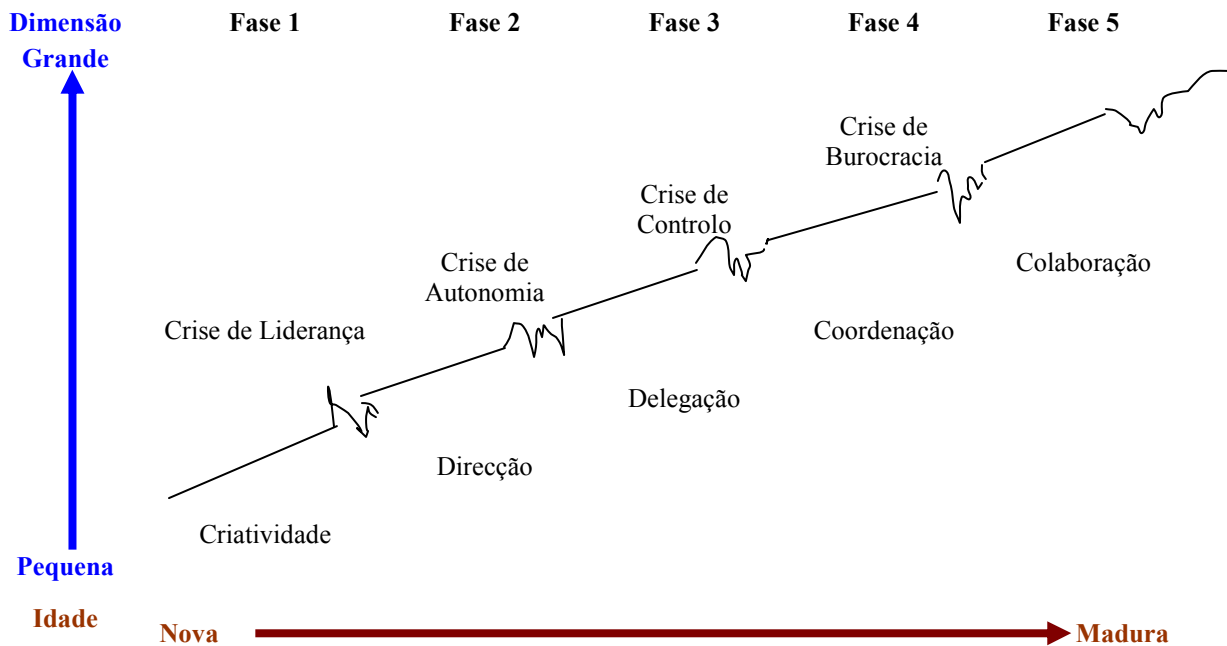


Gráfico 1: Fases do crescimento organizacional (Greiner, 1972)

O primeiro momento descrito é o da **criatividade**, o qual traduz, por exemplo, o aparecimento de um novo produto. Nesta fase, os fundadores “desvalorizam as actividades de gestão; as suas energias físicas e mentais encontram-se inteiramente absorvidas pela produção e venda de novos produtos. A comunicação entre os colaboradores é frequente e informal. Verifica-se a existência de longas horas de trabalho que são pagas através de salários modestos, existindo a promessa de recompensas dadas pelos proprietários. O

controlo de actividades surge do “feedback” imediato dado pelo mercado; a gestão actua à medida que o cliente reage” (Greiner, 1972).

Deste modo, o crescimento da organização acarreta, nos seus fundadores, uma sobrecarga de trabalho que acaba por culminar naquilo que é designado pelo autor por uma **crise de liderança**, que corresponde ao primeiro momento de revolução e que a organização procura resolver através da criação de uma **direcção**, deixando os problemas funcionais entregues a pessoal de nível intermédio. De facto, a partir deste momento, dificilmente “os colaboradores poderão continuar a ser exclusivamente geridos através de uma comunicação informal; os novos colaboradores não são motivados por uma intensa dedicação em relação ao produto e à organização. O capital deverá ser assegurado e novos procedimentos contabilísticos são necessários para um melhor controlo financeiro... obviamente que é necessária uma forte gestão que possua o conhecimento e a competência necessária para introduzir novas técnicas de negócio” (Greiner, 1972).

Vive-se, então, um momento de evolução que é, de novo, desestabilizado com o crescimento da actuação destes gestores intermédios, dando origem a uma **crise de autonomia**. A resolução deste problema é encontrada na criação de uma **delegação** que leva à descentralização de decisões.

Com o evoluir da situação, surge uma **crise de controlo** sentida pela direcção, que se vê ameaçada pelo fortalecimento do sentido de grupo entretanto criado no seio das chefias intermédias. Para obviar a este problema, é comum recorrer-se, de novo, à centralização do poder, o que desencadeia, no seio da organização, um certo mal-estar pela

perda do estatuto que, entretanto, tinha sido adquirido. É então que, como forma de recuperação do controlo, surge a **coordenação** através da introdução de sistemas formais.

No entanto, e à medida que o tempo passa, o incremento da formalização, pela rigidez e desactualização dos sistemas, provoca uma nova crise, designada por **crise de burocracia**. Esta crise dá lugar a uma fase em que surgem outras formas de organização e concepção do trabalho, como por exemplo, o trabalho em equipa, em que a **colaboração** entre os diferentes actores organizacionais assume um papel primordial. Depois deste momento de evolução, Greiner (1972) detecta um momento de crise caracterizado por uma sobrecarga de informação e saturação psicológica, não apresentando, no entanto, soluções para a resolução deste problema. “In brief, Greiner’s model moves from stages emphasizing creativity and entrepreneurship to formalization and then to adaptability and flexibility” (Quinn & Cameron, 1983).

Como acabámos de verificar, o desenvolvimento das organizações não se produz de forma pacífica, isto é, a perspectiva desenvolvimental entende que o desenvolvimento das organizações, ao processar-se através de estádios de desenvolvimento, passa por momentos considerados de crises, os quais traduzem a existência de problemas que surgem aquando das fases de transição de uns estádios para os outros.

2 Modelo de Quinn e Cameron

Quinn & Cameron (1983) também se debruçaram sobre o estudo do ciclo de vida das organizações, propondo um modelo assente na existência de quatro estádios de

desenvolvimento: **Estádio Empreendedor, Estádio da Colectividade, Estádio da Formalização e Estádio de Elaboração.**

O primeiro estágio de desenvolvimento, **estádio empreendedor**, que corresponde à constituição da empresa, caracteriza-se pela inovação, criatividade e organização de recursos. Neste estágio, “o sucesso de uma organização tenderá a estar associado com a sua flexibilidade, crescimento, aquisição de recursos e desenvolvimento de apoio externo” (Quinn & Cameron, 1983). Quando as organizações surgem, apresentam como preocupação fundamental a sobrevivência no meio em que actuam. Essa preocupação leva a uma concentração das suas energias na fabricação de produtos cujas características se encontrem em consonância com as exigências dos mercados em que operam.

De facto, na génese das organizações, os seus fundadores investem, essencialmente, em actividades técnicas de produção e marketing.

As organizações que se encontram neste estágio de desenvolvimento revelam uma estrutura de carácter informal e não burocratizada. Normalmente, os proprietários centralizam o controlo da organização, facto que requer, da sua parte, um forte dispêndio de energia, traduzindo-se num acentuado aumento da quantidade de trabalho.

À medida que as organizações se vão desenvolvendo, também se vão confrontando com novos desafios, os quais exigem da sua parte a alteração e implementação de novas estratégias, com vista a uma melhor adaptação às novas situações. Se até ao momento as competências possuídas pelos dirigentes/proprietários se encontravam em consonância com as exigências existentes, a partir de uma determinada fase de desenvolvimento vai tornar-se imperioso que novas competências de gestão sejam desenvolvidas. Estaremos então em

presença de uma primeira grande crise de desenvolvimento da organização designada por “necessidade de liderança”. Esta crise traduz a parca motivação dos dirigentes das organizações em se preocuparem com as actividades de gestão. Poderão manter-se, de algum modo, presos às questões de ordem predominantemente técnica, em que a venda dos produtos continua a assumir um papel preponderante.

A perspectiva desenvolvimental das organizações entende que a passagem a estádios superiores de desenvolvimento só ocorrerá se as crises que os antecedem forem devidamente ultrapassadas. Nesse sentido, e ultrapassada a crise da necessidade de liderança, surge um novo estágio que Quinn e Cameron (1983) designam de **estádio da colectividade**. Neste estágio assiste-se a uma maior coesão grupal, um maior compromisso e uma maior liderança no seio dos seus membros. “A ênfase em critérios tais como o desenvolvimento de recursos humanos, a moral dos colaboradores, coesão e satisfação das necessidades humanas, constituem aspectos essenciais neste estágio” (Quinn e Cameron, 1983). As organizações iniciam-se na constituição de diferentes departamentos, surgindo a hierarquização formal das relações interdepartamentais. São notórias as implicações de todo este desenvolvimento no que diz respeito ao aparecimento da divisão do trabalho e consequente clarificação dos deveres a ter em relação ao cumprimento de tarefas.

Os desafios com que as organizações se defrontam neste estágio de desenvolvimento parecem funcionar como um estímulo que leva os colaboradores a assumirem uma postura comportamental caracterizada por um grande envolvimento e comprometimento em relação aos objectivos organizacionais. Os colaboradores

identificam-se com a missão da organização e investem muito do seu tempo no sucesso da mesma.

As organizações, quando se encontram numa fase de crescimento, têm possibilidade de apresentar aos seus colaboradores tarefas cujos conteúdos possam ser mais desafiadores. É o que parece acontecer quando verificamos que as organizações se encontram no "estádio da colectividade". Encontrando-se as organizações num estágio inicial de desenvolvimento das suas estruturas, poderão não ter possibilidades de "oferecer" aos seus colaboradores condições de trabalho bem como salários que estejam em consonância com o esforço que lhes está a ser "exigido". Com a sedimentação da liderança, por um lado, e com o desenvolvimento de sectores de níveis mais baixos da hierarquia, por outro, vai assistir-se à necessidade que os níveis inferiores da organização têm em se autonomizarem em relação, por exemplo, a determinados procedimentos de ordem técnica. A liderança instalada irá sentir necessidade de delegar algumas das suas tarefas, facto que poderá constituir uma nova situação de crise nas organizações. É então que surge a crise de "necessidade de delegação". Os gestores poderão apresentar alguma dificuldade em delegar determinadas funções, na medida em que conseguiram assumir com sucesso a liderança da organização, comprovando a eficácia do seu trabalho. Os gestores de topo sentem a necessidade de ver as organizações serem geridas como um todo e, como tal, terão tendência para centralizar essa mesma gestão. As organizações encontram-se, então, perante a necessidade de proceder ao controlo e coordenação dos departamentos, sem recorrerem a uma supervisão directa por parte do topo da hierarquia organizacional.

No **estádio da formalização**, “ a estabilidade organizacional, a eficiência produtiva, as regras e os procedimentos e tendências conservadoras tipificam as organizações” (Quinn e Cameron, 1983). Trata-se de uma fase de desenvolvimento das organizações na qual se assiste ao aparecimento de uma maior formalização das relações internas, nomeadamente no que respeita aos processos comunicacionais que passam a ocorrer com menor frequência, sendo também mais formalizados. Assiste-se a uma alteração do modo como a gestão se processa, passando a constatar-se a existência de preocupações mais centradas no seu planeamento estratégico. Estas mudanças levam a que as organizações procedam a alterações do “staff”, nomeadamente através do recrutamento de técnicos especializados.

As tarefas que implicam competências essencialmente técnicas passam a ser delegadas nos gestores intermédios da organização. São implementados mecanismos que visam garantir que os objectivos organizacionais sejam atingidos, nomeadamente através da criação de grupos de coordenação nos diferentes sectores, para que seja assegurada a realização dos trabalhos de forma integrada e, também, através da implementação de prémios de incentivos de acordo com os lucros obtidos. Observa-se a preocupação de que os mecanismos reguladores da organização funcionem de forma coordenada entre os níveis hierárquicos mais elevados e as unidades de produção propriamente ditas.

Este estágio de desenvolvimento, por tudo o que o caracteriza, poderá confrontar-se com uma variedade de constrangimentos que poderão provocar uma nova crise organizacional. A introdução de novas estratégias com um carácter de maior rigor em termos de controlo poderá provocar uma espécie de intromissão de vários elementos da organização nos diferentes departamentos, retirando, nomeadamente aos gestores

intermédios, alguma autonomia em termos do desempenho do seu trabalho. A organização encontra-se numa fase de maior burocratização, dando lugar a uma crise de desenvolvimento designada por “demasiada burocracia” a qual, quando ultrapassada, irá dar origem ao **estádio de elaboração**. As dificuldades sentidas no estágio anterior vão provocar mudanças ao nível das atitudes até então predominantes nos gestores de topo da organização.

O trabalho em equipa vai assumir um importante papel na vida organizacional. Surge a preocupação em se desenvolverem competências nomeadamente interpessoais, que permitam aos diferentes gestores partilharem as suas experiências, produzindo-se, deste modo, um verdadeiro intercâmbio entre os diferentes departamentos organizacionais. Uma nova cultura parece emergir. Procura obter-se a participação de todos os departamentos na vida da organização, tentando, desta forma, implicar as pessoas, conseguindo que as mesmas assumam uma atitude de colaboração.

No sentido de se evitarem grandes alterações no modo de funcionamento da organização, poderá ocorrer uma reestruturação em múltiplas divisões, conseguindo-se, deste modo, manter a lógica da filosofia de uma pequena empresa.

Durante este estágio, poderá verificar-se uma diminuição da força dos sistemas formais, passando as equipas de gestores e as “task forces” a assumir um papel de maior relevo. Estamos perante uma organização que atingiu a sua maturidade.

Surge, então, uma nova crise: a necessidade de revitalização. Uma vez adquirido o estágio de elaboração é possível que a organização inicie um processo de diminuição da sua vitalidade. O seu funcionamento poderá não estar de acordo com as exigências do meio em

que se encontra inserida, encontrando-se dominada por uma forte burocratização que a impede de se adaptar com a eficácia necessária aos novos e diferentes desafios. Esta necessidade de inovar os processos organizacionais leva a que, nesta fase de desenvolvimento, as organizações procedam a uma recolocação interna dos seus gestores.

Passamos a apresentar o quadro 9, em que Daft (1992), partindo dos trabalhos de Greiner (1972) e Quinn & Cameron (1983), procede a uma descrição sumária das características das organizações nos seus diferentes estádios de desenvolvimento.

	<u>Empreendedor</u>	<u>Colectividade</u>	<u>Formalização</u>	<u>Elaboração</u>
Características	Não burocrática	Pré burocrática	Burocrática	Muito burocrática
Estrutura	Informal, “one-person show”	Muito informal; alguns procedimentos	Procedimentos formais; divisão do trabalho; “entrada” de novas especialidades	Trabalho de equipa dentro da burocracia; filosofia de pequena empresa
Produtos ou Serviços	Produto ou serviço único	Produtos e serviços diversificados	Linha de produtos ou serviços	Linhas de múltiplos produtos ou serviços
Recompensas e Sistemas de Controlo	Pessoal; Paternalista	Pessoal; contribuição para o sucesso	Impessoal; Sistemas formalizados	Extensivo, “talhado” para o produto e o departamento
Inovação	Pelo Gestor/Proprietário	Pelo empregado e Gestores	Pela separação de grupos de inovação	Pela institucionalização de um departamento de recursos e desenvolvimento
Objectivo	Sobreviver	Crescer	Estabilidade interna; Expansão no mercado	Reputação; Organização completa
Estilo de Gestão de Topo	Individualista; empreendedora	Carismática; “dar direcção”	Delegação com controlo	Abordagem de equipa; “empreender” a burocracia

Quadro 9: Estádios de desenvolvimento e características das organizações (Daft, 1992)

De acordo com os modelos anteriormente apresentados, o futuro das organizações parece encontrar-se directamente relacionado com a forma como resolvem as suas crises de desenvolvimento. Assim, crises mal resolvidas ou até não ultrapassadas, poderão estar na

base do insucesso de algumas organizações, nomeadamente no que diz respeito ao seu crescimento e consequente sobrevivência.

3 Modelo de Churchill e Lewis

Uma outra perspectiva desenvolvimental das organizações é-nos proposta por Churchill & Lewis (1983). Os estádios de desenvolvimento contemplados no modelo destes dois autores, **Existence**, **Survival**, **Success** (subestádios **D** e **G**), **Take-off** e **Resource maturity**, são caracterizados de acordo com factores como idade, diversidade e complexidade. Cinco factores de gestão são indicados na caracterização de cada um dos estádios: estilo de gestão, estrutura organizacional, extensão de sistemas formais, principais objectivos estratégicos e o envolvimento do proprietário no negócio.

Estádio I: Existence

O êxito de uma empresa depende, fundamentalmente, do necessário suporte financeiro a atribuir-lhe e do normal escoamento dos seus produtos. Acrescente-se ainda que, se o financiamento é da exclusiva responsabilidade da entidade patronal, no tocante às vendas é imprescindível a estreita envolvimento dos seus colaboradores. O proprietário executa todas as tarefas importantes, sendo polivalente no desempenho das diversas funções, supervisionando, directamente, os seus subordinados. A estes exige-se, pelo menos, uma competência média. Os sistemas formais e de planeamento são mínimos ou inexistentes, sendo que a principal estratégia organizacional consiste na sua sobrevivência.

Nos casos em que o proprietário não consegue responder às exigências que lhe são colocadas, quer em termos financeiros quer de energia pessoal, tenderá a desistir do negócio.

Estádio II: Survival

Uma das principais dificuldades de uma organização que se encontre neste estágio de desenvolvimento será a de passar da mera existência como empresa para uma relação entre rendimento e despesas. Trata-se de uma organização simples, com um número limitado de colaboradores e cujas chefias não participam nas decisões importantes, seguindo as instruções delineadas pelo proprietário. Os sistemas de planeamento formais são ainda incipientes, tendo como principal objectivo a sua sobrevivência. No caso de a organização crescer em termos de tamanho e de lucros, avançará para o estágio III.

Estádio III: Success

Como principais questões nesta fase de desenvolvimento, encontra-se a decisão de se utilizar a empresa como uma plataforma de desenvolvimento (**Substádio III-G**) ou como um meio de suporte dos proprietários, no caso de estes se desligarem completa ou parcialmente da empresa (**Substádio III-D**).

Neste último caso (Success Disengagement Substage), a empresa já possui uma dimensão que lhe permite assegurar o sucesso económico, necessitando de recrutar gestores que ajudem o proprietário a resolver determinados problemas. Estes novos gestores necessitam de competências, mas não, necessariamente, a um nível muito elevado, em

virtude de o crescimento do seu potencial se encontrar limitado pelos objectivos da empresa.

Assiste-se ao aparecimento dos primeiros “membros profissionais do “staff””. À medida que a empresa atinge uma certa maturidade, proprietário e negócio avançam em sentido contrário, devido, por um lado, ao facto de o proprietário possuir outras actividades fora da empresa e, por outro, à presença de novos gestores na organização.

Quando uma empresa se encontra no “Success Growth Substage” (**Substádio III-G**), verifica-se, por parte do proprietário, uma consolidação da mesma, organizando os recursos necessários para o seu crescimento. Constata-se a existência de um planeamento estratégico já extenso, no qual se encontra envolvido o proprietário. Como tarefas mais importantes por parte da empresa, destaca-se o desenvolvimento das competências dos seus gestores, para poderem conhecer as necessidades de crescimento do negócio. Isto requer o recrutamento de gestores com uma perspectiva de futuro da empresa, mais do que uma perspectiva assente na condição corrente da mesma.

Estádio IV: Take-off

A organização encontra-se descentralizada e, em parte, divisionalizada. Os principais gestores deverão possuir competências que lhes permitam lidar com um meio complexo e em crescimento. Surgem sistemas refinados e extensivos, observando-se o desenvolvimento de planeamentos estratégicos e operacionais, que envolvem gestores específicos. Apesar de se assistir a uma separação entre proprietário e negócio, o “patrão” continua a marcar a sua presença. Um retrocesso ao estágio III (Success) representa um fracasso obtido no estágio IV, seja porque os proprietários tentaram crescer muito

rapidamente, actuando para além das possibilidades financeiras existentes (o “patrão” “cai” vítima do síndrome da onnipotência), ou então porque foram incapazes de uma delegação efectivamente suficiente para fazer com que a empresa se desenvolva (síndrome da onnisciência).

Em suma, as principais questões deste estágio prendem-se com a delegação de responsabilidades para fazer face ao rápido crescimento e à intensificação da complexidade das estruturas, tentando perceber de que forma é que essa delegação se vai operacionalizar.

Estádio V: Resource maturity

Assiste-se à existência de um “staff” e de recursos financeiros que possibilitem um planeamento estratégico e operacional. A gestão encontra-se descentralizada, experiente e adequadamente representativa em termos de número de gestores. Verifica-se uma completa separação financeira e operacional entre proprietário e negócio. A empresa possui a vantagem do tamanho (reduzida dimensão), dos recursos financeiros e do talento da gestão. Se conseguir preservar o espírito empreendedor, transformar-se-á numa importante força do mercado. Caso contrário, poderá entrar numa espécie de sexto estágio, o da “ossificação”, que se caracteriza por uma falta de tomada de decisão inovadora e por evitar assumir riscos.

4 Modelo de Hanks, Watson, Jansen e Chandler

Uma outra abordagem acerca dos estádios de desenvolvimento organizacional foi apresentada por Hanks et al. (1993), para quem o desenvolvimento das organizações se processa de acordo com quatro estádios:

Cluster a – Estádio I: trata-se de empresas relativamente pequenas e jovens (idade média de quatro anos), altamente centralizadas e informais. Focalizam a sua estratégia no desenvolvimento e na comercialização dos seus produtos.

Cluster b – Estádio II: as empresas apresentam uma idade média de 7,36 anos empregando, aproximadamente, 24 colaboradores. Verifica-se uma centralização ao nível da tomada de decisão, sendo os sistemas organizacionais mais formais do que no estágio anterior e havendo também um maior número de níveis hierárquicos. Para além da investigação e do desenvolvimento, estas empresas encontram-se activamente envolvidas na comercialização dos seus produtos.

Cluster c – Estádio III: empresas mais jovens do que no estágio anterior, mas com um tamanho médio superior ao dobro (62,76 colaboradores). Apresentam um crescimento rápido mas não tão elevado como no estágio II, uma média de quatro níveis de gestão e uma baixa centralização em termos de tomada de decisão. Existem especialistas adicionais em “fulltime”, que não se encontram nos Estádios I e II, que incluem expedição e recebimentos, finanças, compras, controlo de qualidade, serviço de produtos/clientes,

planeamento e escala de produção. Isto sugere expansão e incremento da profissionalização, particularmente na dimensão da manufactura da empresa.

Cluster d – Estádio IV: com um número elevado de colaboradores (495 em média), são empresas com maior antiguidade (16,2 anos de idade média). Apresentam uma média de 5,7 níveis organizacionais, uma baixa centralização no que respeita à tomada de decisão e uma elevada formalização. As funções especializadas (15.3 funções em média), para além das presentes nos estádios anteriores, incluem pessoal, manutenção do negócio, publicidade, pesquisa de mercado e controlo de inventário.

A presença destas especialidades pode sugerir uma grande formalização de políticas e programas de recursos humanos, controlo de custos e expansão de mercado.

Cluster e – Estádio IB: as empresas possuem uma média de 18,7 anos de idade e sete colaboradores, uma estrutura organizacional, de base, simples, e menos de dois níveis organizacionais (1,71). Com uma centralização maior do que todos os outros grupos de “clusters” (19,57), a sua formalização é, pelo contrário, a mais baixa (29,71). Estamos na presença de pequenas empresas antigas que, actualmente, não se encontram em crescimento, demonstrando possuir os seus produtos claramente bem desenvolvidos. Talvez representem estilos de vida específicos, na medida em que os proprietários parecem ter escolhido manter conscienciosamente as suas empresas pequenas.

Hanks et al. (1993) referem que Davidson (1989), no seu estudo sobre empresas suecas, verificou que, para muitos gestores de pequenas empresas, os efeitos negativos do crescimento eram superiores aos dos resultados obtidos pela empresa quando ela aumentava o seu tamanho de 5 para 9 empregados, aproximadamente o tamanho das

empresas incluídas neste “cluster”. Esta configuração poderá reflectir empresas cujo crescimento é limitado, devido ao facto de operarem em nichos de mercado muito pequenos. Por uma razão ou outra, estas empresas surgem fora de uma lógica de crescimento, constituindo uma configuração de estágio distintamente diferente de empresas “start-up” de tamanho similar.

Cluster f – Estádio IIB: com uma idade média de 12,65 anos e um número médio de 25 colaboradores, estas empresas apresentam cerca de 3 níveis organizacionais e uma centralização e formalização moderadamente baixas. Trata-se de empresas significativamente mais antigas do que as pertencentes ao *Cluster b – Estádio II*, experienciando um crescimento lento e possuindo uma estrutura simples.

Esta configuração não se adapta aos estádios tradicionais. Dada a dramática taxa de crescimento lento, torna-se inadequado classificar este estágio como um estágio de “expansão”, como se fez em relação ao Estádio II. Hanks et al. (1993) identificam alguns cenários possíveis que poderão explicar esta configuração, citando Hanks (1990b) o qual, no seu modelo teórico de crescimento e declínio das organizações, refere que estas se podem desenvolver através de ciclos de estagnação ou declínio, disseminados entre estádios de crescimento. Hanks et al. (1993) referem, igualmente, que um suporte empírico desta abordagem pode ser encontrado no estudo longitudinal dos ciclos de vida das organizações de Miller e Friesen (1984a), segundo o qual, enquanto as empresas se movem de estádios de nascimento para estádios de declínio, poderão saltar estádios ou retroceder para outros. Este estágio (IIB) poderá representar o estágio “Success-Disengagement” de Churchill e Lewis (1983, p.34). Neste estágio, mais do que usar a empresa como uma plataforma de

crescimento, o proprietário escolhe desligar-se parcial ou totalmente dela, mantendo o estatuto do negócio e usando os recursos obtidos para prosseguir outras actividades. As empresas nos clusters e e f podem representar diferentes tipos de firmas (por oposição a diferentes estádios), escolhendo diferentes estratégias de crescimento ou de nichos de mercado.

5. Aspectos comuns entre os modelos descritos

Todos os modelos apresentados partilham do ponto de vista de que o desenvolvimento das organizações se processa de acordo com diferentes estádios de desenvolvimento.

No primeiro estádio, as organizações apresentam como estratégia principal uma preocupação com a sobrevivência, valorizando a produção e a comercialização de novos produtos, de forma a darem resposta às exigências dos clientes. A inovação e a criatividade acabam por assumir um importante papel nesta fase, na medida em que é fundamental corresponder às expectativas que o mercado possui relativamente a características específicas de produtos de que necessitam.

Verifica-se a existência de estruturas informais e não burocratizadas e uma centralização da tomada de decisão no topo da hierarquia organizacional, o que resulta numa polivalência funcional por parte dos proprietários.

Observa-se, de igual modo, uma centralização do controlo organizacional no topo da hierarquia, visível no exercício de uma supervisão directa do proprietário sobre os colaboradores.

Os modelos de Greiner (1972), Quinn e Cameron (1983) e Hanks et al. (1993) referem, no segundo estágio de desenvolvimento, o início da diferenciação das estruturas intermédias de gestão, o que resulta no desenvolvimento de competências essencialmente técnicas nos níveis mais baixos da hierarquia. De facto, a centralização deste tipo de competências no topo hierárquico começa a ser questionada, na medida em que o aparecimento de novas estruturas intermédias de gestão e, consequentemente, de novas funções exigindo novas competências, provoca uma redução de auto-suficiência dos proprietários/fundadores, no que respeita às competências agora necessárias para a gestão das suas empresas.

No terceiro estágio de desenvolvimento, os diferentes modelos referem-se ao aparecimento de uma descentralização ao nível da tomada de decisão, ao recrutamento de novos gestores e, por consequência, a uma maior profissionalização da função de gestão. Quinn e Cameron (1983) chamam a atenção, já neste estágio, para o aparecimento de uma maior formalização das relações internas, no que respeita aos processos comunicacionais.

Relativamente ao quarto estágio de desenvolvimento, é referido o aparecimento de sistemas formais e mais burocratizados. Hanks et al. (1993) indicam a existência de várias funções especializadas, nomeadamente a “função pessoal”, o que remete, entre outros aspectos, para uma proposta de políticas e programas de gestão de recursos humanos mais formalizados.

De realçar que o conceito de crise, enquanto factor impulsionador de mudança entre estádios de desenvolvimento, surge, de forma clara, apenas nos modelos de Greiner (1972) e Quinn e Cameron (1983). Todavia, nem todas as crises são sinónimo de avanço. Churchill e Lewis (1983) referem, a este propósito, que as empresas poderão regredir a estádios anteriores de desenvolvimento em virtude de problemas decorrentes das estratégias de gestão utilizadas.

Embora esta nossa investigação não tenha como objectivo proceder a um estudo dos estádios de desenvolvimento das pequenas e médias empresas, ela assenta, sem dúvida, numa perspectiva desenvolvimental das organizações. Os diferentes modelos que acabámos de descrever revelam-se, por esse motivo, úteis em relação a este trabalho, na medida em que realçam a importância de determinados factores no desenvolvimento das organizações, os quais são objecto de estudo neste trabalho de investigação. De entre esses factores, realçamos os seguintes:

- centralização da tomada de decisão;
- início da diferenciação das estruturas intermédias de gestão;
- aparecimento de novos níveis hierárquicos;
- necessidade de delegação e autonomização dos níveis hierárquicos inferiores;
- maior/menor formalidade de procedimentos;
- descentralização da tomada de decisão;
- dificuldade em descentralizar tomadas de decisão por parte da gestão de topo;
- recrutamento de técnicos especializados;
- aparecimento dos primeiros membros profissionais do “staff”;

- desenvolvimento de competências dos gestores (especialização e profissionalização);
- aparecimento da “função pessoal”, indiciando o aparecimento de políticas e programas de gestão de recursos humanos mais formalizados;
- recrutamento de gestores com uma perspectiva de futuro da empresa;
- separação entre proprietário e negócio.

6 Perspectivas de Desenvolvimento Organizacional de Pequenas e Médias Empresas

No âmbito de uma investigação efectuada em contextos de pequenas empresas, Steinmetz (1969) propôs a existência de três estádios de desenvolvimento:

Estádio I

“O estereótipo do gestor de uma pequena empresa, neste estágio de desenvolvimento organizacional, é o de uma pessoa sem imaginação que sente que tem uma boa ideia, cujo papel como líder do seu negócio advém, essencialmente, dos seus direitos enquanto proprietário, e não dos seus talentos de liderança” (Steinmetz, 1969).

A partir de determinada altura, e no caso de a empresa experienciar sucesso na sua actuação, nomeadamente através de um aumento dos seus lucros, ela vai, paradoxalmente, começar a viver situações problemáticas que vai ter que enfrentar.

De facto, as características do proprietário enquanto “operador” da organização, cujas preocupações de gestão tinham a ver, fundamentalmente, com “a compra a baixo preço e a venda a alto custo”, vão sofrer alterações decorrentes do desenvolvimento da empresa. A necessidade de implementação de procedimentos que respondam ao crescimento da organização, nomeadamente através do aparecimento de sistemas mais burocráticos, é um dos factores que explica esta mudança.

É também nesta fase que as organizações vêm o seu número de colaboradores ser aumentado, o que faz com que os gestores comecem a revelar preocupações com a gestão dos recursos humanos, o que, até à data, não constituía uma estratégia de gestão. Por este motivo, passamos a encontrar gestores a “despenderem muito mais tempo em recrutar, seleccionar, desenvolver e formar os novos colaboradores” (Steinmetz, 1969). O aumento do número de colaboradores leva a que o proprietário já não seja capaz de exercer uma supervisão directa, surgindo uma necessidade de delegação. Este facto poderá levar ao aparecimento de comportamentos desleais, que poderão redundar no desenvolvimento de problemas motivacionais (Steinmetz, 1969).

Assiste-se a uma tendência para o aparecimento de um mercado baseado em vários produtos e/ou serviços, o que obriga a que outras competências surjam. No caso de não se verificar uma actualização de competências, o mercado poderá, na pior das hipóteses, ser surripiado por um competidor com maior poder.

No entender deste autor, “as dificuldades tornam-se problemas com contornos de crise. Estes problemas colocam-se ao proprietário quando ele emprega entre dez e trinta colaboradores, e constituem um desafio à sua sobrevivência. Entre outros aspectos, a

competitividade tornar-se-á mais forte e surgirão, também, mais problemas com os colaboradores” (Steinmetz, 1969).

O autor conclui ainda ser importante que os proprietários apostem no desenvolvimento da empresa, não estagnando no que diz respeito ao seu crescimento: “He must press on or his business will die” (Steinmetz, 1969).

Estádio II

O proprietário deixa de ser um mero operador organizacional, transformando-se num verdadeiro gestor, pessoa carismática e de sucesso que, “repentinamente, ainda que por acidente, aprende como delegar. Para além disso, ele aprende como delegar através de um ou dois níveis de comando e desenvolve bons substitutos” (Steinmetz, 1969).

Nesta fase de desenvolvimento, assiste-se a uma diversificação de produtos ou serviços, iniciando-se “o desenvolvimento de formas de medir o desempenho do negócio, pois, a partir deste momento, ele terá que abandonar o estágio de sobrevivência, voltando a sua atenção para o crescimento e a expansão” (Steinmetz, 1969).

Neste estágio de desenvolvimento, o proprietário revela, de igual modo, interesse em tomar conhecimento acerca de outras formas de trabalho através, por exemplo, da observação da concorrência e conversando com outros proprietários de pequenas empresas que obtiveram sucesso.

Nesta fase de desenvolvimento, podem também emergir alguns problemas:

- o sucesso anteriormente obtido pelos proprietários poderá levá-los a uma rigidez de pensamento, dificultando a sua contínua adaptação a novas exigências, fazendo com que possam cometer erros sistemáticos;
- aparecimento de comportamentos sub-reptícios dos colaboradores cometidos, concretamente, pelas pessoas a quem foram delegadas competências, as quais poderão dificultar a realização de projectos e negar qualquer responsabilidade pessoal;
- um elevado crescimento do negócio poderá resultar num sentimento de onipotência, levando a empresa a enveredar por uma lógica de gastos excessivos e desnecessários, que poderão ter consequências preocupantes para a sobrevivência da própria organização;
- os movimentos sindicais poderão ser entendidos como forças de bloqueio do desenvolvimento da empresa;
- desenvolvimento do poder informal;
- problemas de produção resultantes da dificuldade de coordenação de um maior número de pessoas;
- possíveis problemas de ordem familiar, resultantes de uma enorme dedicação à empresa.

Estádio III

Neste estágio de desenvolvimento, é fundamental que os proprietários sejam capazes de ultrapassar os problemas com que se deparam, sob pena de poderem ser absorvidos por empresas de grande dimensão. Todavia, e de acordo com Steinmetz (1969), a maior dificuldade não residirá nas grandes empresas, mas sim nos problemas colocados por outras pequenas organizações.

Um dos principais problemas identificados tem a ver com o facto de as chefias intermédias abandonarem a empresa, optando por trabalhar por conta própria. Esta decisão tornou-se viável porque esses colaboradores obtiveram, entretanto, competências técnicas que lhes possibilitaram uma autonomia na área de negócio em causa. A saída da empresa onde se encontravam a trabalhar não implica, necessariamente, que possam criar um negócio por conta própria. O que pode acontecer, também, é poderem ir trabalhar para empresas que competem com a que abandonaram, dando origem a uma transferência de “know-how”.

A necessidade de promover a imagem da empresa através, por exemplo, de uma aposta na publicidade, constitui, juntamente com outros aspectos, um aumento de despesas com que a empresa tem que lidar. Para agravar esta situação, verifica-se, também, uma diminuição do retorno dos investimentos efectuados. Assiste-se, ainda, a um aumento da conflitualidade entre os colaboradores.

Se bem que muitos dos diferentes modelos de desenvolvimento organizacional assentes em estádios de vida apresentem uma “teoria subjacente implícita”, os mesmos “não possuem um rigor e uma clareza teórica, oferecendo pouca explicitação acerca da

razão do aparecimento de características específicas num determinado estágio de desenvolvimento. Os determinantes do posicionamento de uma empresa num determinado estágio e os factores que precipitam a transição de um estágio para outro são, na melhor das hipóteses, subentendidos” (Kazanjian, 1988). Para este autor, a possibilidade da existência de um modelo de desenvolvimento universal, susceptível de ser aplicado a todo o tipo de organizações, é posta em causa. Uma das principais explicações para este fenómeno poderá residir no facto de muitos dos padrões de desempenho das organizações constituírem o resultado das características dos meios específicos em que se encontram inseridas.

Dodge et al. (1994) surgem numa linha de pensamento semelhante, ao afirmarem que “a natureza competitiva do meio coloca constrangimentos na forma como as organizações operam”. Estes autores referem que uma organização pertencente a um meio altamente competitivo perceberá os problemas e as soluções exigidas para a sua resolução de uma forma diferente do que aconteceria no caso de estar inserida num meio com baixos níveis de competitividade: “Para além das diferenças estruturais dos vários estádios, parece ser razoável assumir-se que as empresas também se confrontem com espaços competitivos, que variarão consideravelmente uns dos outros, e que esta diferenciação de níveis de competitividade levará a uma variedade de iniciativas estratégicas como forma de se explorarem oportunidades e ultrapassarem obstáculos” (Dodge et al. 1994).

Os problemas decorrentes da mudança provocada por esta variedade de iniciativas estratégicas poderão, segundo Scott e Bruce (1987), ser minimizados se os gestores forem mais proactivos do que reactivos na relação que estabelecem com as dificuldades inerentes à passagem de um estágio de desenvolvimento para outro. Referem, ainda, que o

conhecimento prévio do que gera uma crise e aquilo que se pode esperar em cada estágio “suavizará o processo de mudança”.

O quadro 10 descreve o que Dodge et al. (1994) consideram ser os principais problemas com que as pequenas empresas se confrontam em função da conjugação de duas variáveis: estádios de desenvolvimento organizacional (inicial/avançado) e níveis de competitividade (reduzido/elevado)

	ESTÁDIOS INICIAIS	ESTÁDIOS AVANÇADOS
AUSÊNCIA OU REDUZIDA COMPETITIVIDADE	<p>1. Falta de dependência e constrangimentos em atingir objectivos:</p> <p>Principais problemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos • Abordagem do mercado • Formalização e estrutura • Aceitação do mercado 	<p>2. Meio não ameaçador nem constrangedor:</p> <p>Principais problemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabilizar a posição da empresa • Formalização e controlo • Estabilidade
ELEVADA COMPETITIVIDADE	<p>3. Meio turbulento, acção constrangedora da competitividade, exigindo:</p> <p>Principais problemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificação de nichos • Monitorização da competitividade • Realinhamento da organização em relação à competitividade 	<p>4. Comportamento confuso, reacção simples:</p> <p>Principais problemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manutenção da posição no mercado • Fomentar a imagem através da diferenciação e a focalização na estratégia • Controlo de custos

Quadro 10: Estádios de vida organizacional/competitividade e adaptação organizacional (adaptado de Dodge et al. 1994)

Relativamente a contextos de pequenas e médias empresas, Dodge et al. (1994) concluíram existir uma necessidade de alteração do paradigma que caracteriza os estádios de desenvolvimento e os problemas daí decorrentes.

No trabalho desenvolvido por estes autores, pretendia proceder-se à identificação de problemas existentes nas pequenas empresas, concretamente os relacionados com os ciclos de vida das organizações e com as mudanças externas atribuídas à “natureza dinâmica e competitiva do mercado de trabalho” (Dodge et al. 1994). Esta tarefa assume uma enorme importância, na medida em que a sobrevivência e o desenvolvimento das pequenas empresas se encontra muito dependente do conhecimento que possuem acerca dos principais problemas directamente relacionados com a sua actuação.

Uma das principais conclusões da investigação de Dodge et al. (1994) é a de que, perante níveis de competitividade constantes, “somente uma pequena proporção dos problemas identificados aumenta ou diminui” entre os estádios de desenvolvimento iniciais e os mais avançados, o que levou os autores a concluir que “é a competição, e não os estádios de ciclo de vida das organizações, a dimensão dominante a provocar mudança relativamente à importância dos problemas identificados nas pequenas empresas. Uma implicação desta constatação é que as pequenas empresas são orientadas mais para a sobrevivência do que para o crescimento” (Dodge et al. 1994).

A constatação de uma predominância da competição sobre os estádios de desenvolvimento deve-se “talvez à reconhecida vulnerabilidade das pequenas empresas em relação à competição e à consequente ênfase colocada na sua sobrevivência, numa perspectiva de curto prazo” (Dodge et al. 1994).

**MUDANÇA ESTRATÉGICA E DIFERENCIAÇÃO DAS ESTRUTURAS
INTERMÉDIAS DE GESTÃO**

**MUDANÇA ESTRATÉGICA E DIFERENCIAÇÃO DAS ESTRUTURAS
INTERMÉDIAS DE GESTÃO**

1. MUDANÇA ESTRATÉGICA E DIFERENCIAÇÃO DAS ESTRUTURAS INTERMÉDIAS DE GESTÃO

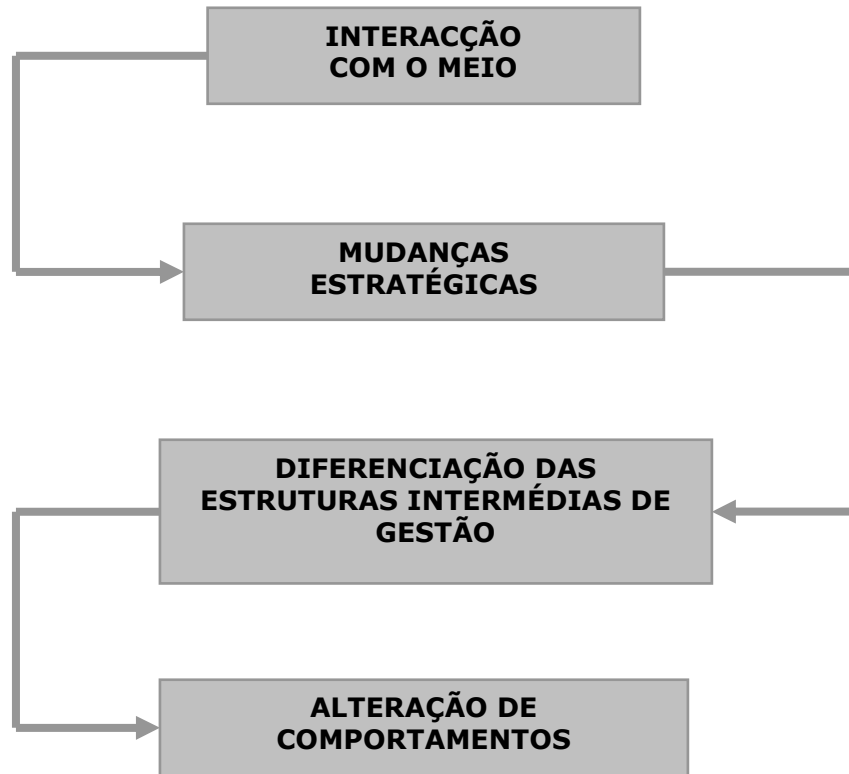


Figura 3: Mudança estratégica e diferenciação das estruturas intermédias de gestão

As mudanças estratégicas decorrentes do crescimento das organizações vão implicar alterações ao nível da sua estrutura organizacional. Entendendo a diferenciação das estruturas de gestão como uma consequência das mudanças estratégicas organizacionais, diferentes possibilidades poderão ser colocadas quando pensamos sobre que tipos de mudanças provocam a diferenciação das estruturas de gestão.

“A mudança organizacional nas empresas europeias ocorreu como um resultado de mudanças específicas do meio competitivo, mais do que do resultado de mudanças nas estratégias de diversificação de produtos (Franko, 1974).

Schein (1992) também privilegia a relação organização/meio enquanto factor impulsionador de mudança, ao referir que a maturidade e o declínio organizacional resultam mais da interacção da organização com o seu meio envolvente do que com as suas dinâmicas internas.

De facto, e como vimos anteriormente, quando confrontadas com meios de elevada competitividade, as organizações procedem à elaboração de uma diversidade de iniciativas estratégicas que possibilitem uma eficaz gestão das diferentes dificuldades encontradas. Esta diversidade de estratégias constitui, entre outros aspectos, o resultado de percepções próprias dos vários sinais “enviados” pelo meio, reflectindo-se numa variedade de racionalidades, produto da actuação de diferentes mecanismos cognitivos.

Esta variedade de racionalidades tem implicações nas interacções existentes entre os diversos membros de uma organização, sendo que uma estratégia organizacional se apresenta condicionada, entre outros aspectos, por eventuais jogos de poder que possam ocorrer numa dada organização, num dado momento. As decisões que são tomadas poderão ser encaradas como o resultado da forma como o poder das pessoas influencia as organizações (Keating, 1996).

Chandler (1962, citado por Clegg, 1998) defende a ideia de que é a diversificação de produtos que se encontra na origem daquilo que o próprio designa de “divisionalização”. Ora, ao haver divisionalização, torna-se evidente o desenrolar de um processo de

diferenciação das funções de gestão. Esta perspectiva poderá levar-nos a supor que a diferenciação da função de gestão constitui o resultado do aparecimento de diferentes produtos.

Todavia, este ponto de vista não parece ser corroborado por outros autores. Williamson (1975, citado por Clegg, 1998), por exemplo, partilha da opinião de que a “divisionalização” é consequência não da diversificação de produtos, mas do aumento da dimensão das organizações.

Kimberly (1979), no estudo por si desenvolvido sobre o desenvolvimento de uma escola médica, refere que a diferenciação das estruturas resultou não só do aumento do número de estudantes, mas também das mudanças ocorridas em torno de novas exigências de gestão. No seu entender, o investimento na estruturação do trabalho e, “particularmente, a gestão das relações com o meio envolvente” à organização assumem um papel primordial nesta diferenciação.

Idade e tamanho são, entre outros, factores contingenciais que exercem influência nas estruturas organizacionais. Samuel e Mannheim (1970), por exemplo, referem que quanto mais antiga e/ou maior for uma organização, mais formalizados são os seus comportamentos.

A investigação também demonstrou que, quanto maior for a organização, mais elaborada é a sua estrutura, ou seja, maior a especialização das tarefas, e maior a diferenciação das diferentes unidades (Reinmann, 1973).

Ao conduzir a uma maior formalização dos procedimentos organizacionais, a diferenciação das estruturas pode provocar uma diminuição do carácter inovador das organizações. De facto, e como é referido por Kimberly (1979) no estudo atrás mencionado, a diferenciação das estruturas, ao implicar o recrutamento de “staff” para desempenhar tarefas que eram formalmente da competência do reitor, teve, como efeito, a produção de um sistema altamente burocratizado, um sistema com um impacto conservador relativamente ao carácter inovador inicial da escola”. Por outro lado, a maior formalização da estruturação do trabalho como resposta à necessidade de estabilização de procedimentos teve, igualmente, como consequência, uma diminuição do carácter inovador da escola médica (Kimberly, 1979).

Para Woodward (1965, citado por Franko, 1974), determinadas dimensões da estrutura organizacional encontram-se relacionadas com a introdução de novas tecnologias, fazendo supor que as mudanças operadas a nível tecnológico se apresentem como responsáveis por algumas alterações das estruturas organizacionais.

Já a este propósito, Hickson et al. (1969) tinham concluído que as “variáveis das operações tecnológicas se encontrarão relacionadas somente com variáveis estruturais pertencentes ao fluxo de trabalho, sendo que, nas pequenas empresas, este efeito será mais visível do que em organizações de maior dimensão”. Na opinião destes autores, uma possível relação de causalidade entre desenvolvimento tecnológico e diferenciação das estruturas de gestão só será sustentável se associarmos a tecnologia à variável “tamanho da organização”.

Para que uma determinada empresa possa operar de acordo com determinadas tecnologias, é necessário estar dimensionada em termos de tamanho para, desta forma, poder funcionar de acordo com as novas exigências surgidas que daí advêm. É neste sentido que estes mesmos autores referem que o “tamanho da organização” faz parte integrante do conceito de tecnologia. Para além disso, sustentam a ideia de que, quando as novas tecnologias são integradas nas organizações, se verifica uma concentração da autoridade no topo da hierarquia, sendo que as actividades relacionadas com o fluxo de trabalho tendem a ser controladas directamente pelo gestor directo e não através de departamentos existentes na organização.

Os estudos desenvolvidos por Marsh e Mannari (1981) acerca da influência da tecnologia e do tamanho na estrutura organizacional concluíram que a variável tamanho influenciava mais a estrutura em termos da sua diferenciação e da sua formalização, enquanto que a variável tecnologia surgia como mais determinante de outros aspectos da estrutura organizacional, a saber: utilização do trabalho, complexidade cibernética, custos e salários, diferenciação/descentralização da gestão da pessoa do proprietário da organização, amplitude de controlo das chefias executivas e reconhecimento dos sindicatos.

Quando pensamos em contextos de pequenas e médias empresas, podemos verificar uma tendência de centralização do controlo das actividades organizacionais na pessoa do gestor. As organizações implicitamente estruturadas, assim definidas por Pugh et al. (1969), parecem desenvolver-se não através de mecanismos de regulação explícitos, mas sim através da transmissão implícita de costumes, remetendo-nos para a forma tradicional de funcionamento das pequenas e médias empresas. Nestas verifica-se a existência de uma

sobreposição de papéis entre o proprietário e o gestor da empresa. Os directores proprietários possuem o controlo operacional das mesmas, revelando um certo alheamento em relação ao seu meio envolvente.

Este “autismo” dos gestores terá que ser substituído por uma postura em que as relações com o meio em que a organização se insere assumam um papel primordial.

O estudo de Kimberly (1979) apresenta também, a este propósito, algumas considerações relevantes, afirmando que a “interacção das organizações com o meio em que se inserem representa uma das variáveis determinantes da estratégia organizacional”. Reforçam a ideia de que é importante obter um “feedback” por parte da comunidade no que respeita à aceitação ou não de determinadas opções estratégicas que estão a ser implementadas: “Esta estratégia de formação generalista era considerada inovadora comparativamente às utilizadas por outras escolas. Todavia era fundamental compreender a sua aceitação junto da comunidade científica. A fraca receptividade demonstrada por esta comunidade em relação à estratégia do “médico generalista” levou a que o reitor alterasse aquilo que considerava uma boa política de formação dos futuros médicos” (Kimberly, 1979, p.452).

A diferenciação das estruturas de gestão apresenta implicações ao nível da alteração dos comportamentos dos gestores. A tendência demonstrada pelos gestores das PME em assumirem o controlo da organização, centralizando a tomada de decisão, será substituída por políticas de maior descentralização, verificando-se uma delegação de poderes nos níveis mais baixos da hierarquia.

De facto, a diferenciação das estruturas intermédias de gestão, ao introduzir novas funções e novas competências na organização, faz com que o gestor/proprietário já não seja capaz de exercer um controlo do todo organizacional como acontecia até ao momento, pois quer as suas antigas competências quer a maior dimensão da organização, não são compatíveis com as novas exigências funcionais.

O trabalho de Kimberly (1979) corrobora esta análise, ao referir-se a uma alteração do controlo social interno da escola médica, o qual evoluiu para uma forma menos personalizada devido, por um lado, ao aumento do número de estudantes e, por outro, ao aumento da complexificação das exigências administrativas. O tempo dispendido na interacção com os diferentes interlocutores, refere, já não era suficiente para que o controlo social interno funcionasse de forma adequada. Assistiu-se, então, ao recrutamento de novos colaboradores para estabelecerem as relações que, anteriormente, eram exclusiva pertença do reitor. Houve uma transferência do programa de gestão da pessoa do reitor para a organização “escola médica”.

A ideia de auto-suficiência do gestor das pequenas e médias empresas encontra aqui algum suporte em termos daquilo que verificamos quando nos confrontamos com a gestão diária deste tipo de organizações.

Podemos concluir que, à medida que as organizações crescem e se tornam maduras, é inevitável que ocorra um processo de diferenciação interna que se traduz pelo aparecimento de novas estruturas organizacionais que, por sua vez, vão provocar alterações ao nível do comportamento dos gestores (necessidade de descentralização) e dos

colaboradores alvo dessa descentralização (necessidade de lidar com novas competências).

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS**

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS**

1. Preocupações dos gestores e preocupações da investigação:
duas realidades em jogo -----108
2. Recursos Humanos em Pequenas e Médias Empresas: uma gestão estratégica? ----112
3. Dimensão das Organizações e Práticas de Gestão de Recursos Humanos -----120

PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

1. Preocupações dos gestores e preocupações da investigação: duas realidades em jogo

Quais as questões que os gestores privilegiam no desenvolvimento/crescimento das suas organizações no que respeita à gestão de recursos humanos? Que questões são levantadas pelos investigadores quando estudam este mesmo fenómeno? Será que as preocupações e os interesses de ambas as partes coincidirão ou, pelo contrário, existem diferenças significativas em relação ao que se pretende compreender/investigar?

Há estudos que referem que os gestores revelam como grande preocupação a falta de mão-de-obra. Todavia, a investigação tem desenvolvido poucos contributos relativamente ao recrutamento e selecção em PME. Pelo contrário, o recrutamento, enquanto prática de gestão de recursos humanos, tem sido objecto de estudos aprofundados, mas em contextos de grandes empresas (Heneman et al. 2000).

Estas questões levam a reflectir acerca de um problema que parece assumir um papel de grande relevo quando se pensa na investigação contextualizada em PME. Estas parecem usufruir de conclusões retiradas a partir de estudos realizados em grandes organizações. De facto, torna-se comum assistir a uma transposição de modelos construídos em grandes organizações para contextos organizacionais cujas características se revelam significativamente diferentes, como é o caso das PME.

Várias são as diferenças que poderemos encontrar entre estas duas realidades organizacionais: dimensão, estrutura e origem dessas organizações constituem, entre outras, variáveis a ter em consideração.

Isto levará, com certeza, à construção de distorções acerca das diferentes realidades organizacionais. Daí podermos encontrar profundas discrepâncias entre aquilo que as PME pretendem entender e aquilo que os investigadores procuram, ao estudarem os fenómenos que ocorrem nessas mesmas PME.

Heneman et al. (2000) desenvolveram estudos com o objectivo de identificar os temas decorrentes das diferenças de percepção entre aquilo que a investigação procura compreender em contextos de PME e o que os gestores das mesmas consideram ser mais relevante para as suas próprias empresas (figura 4).

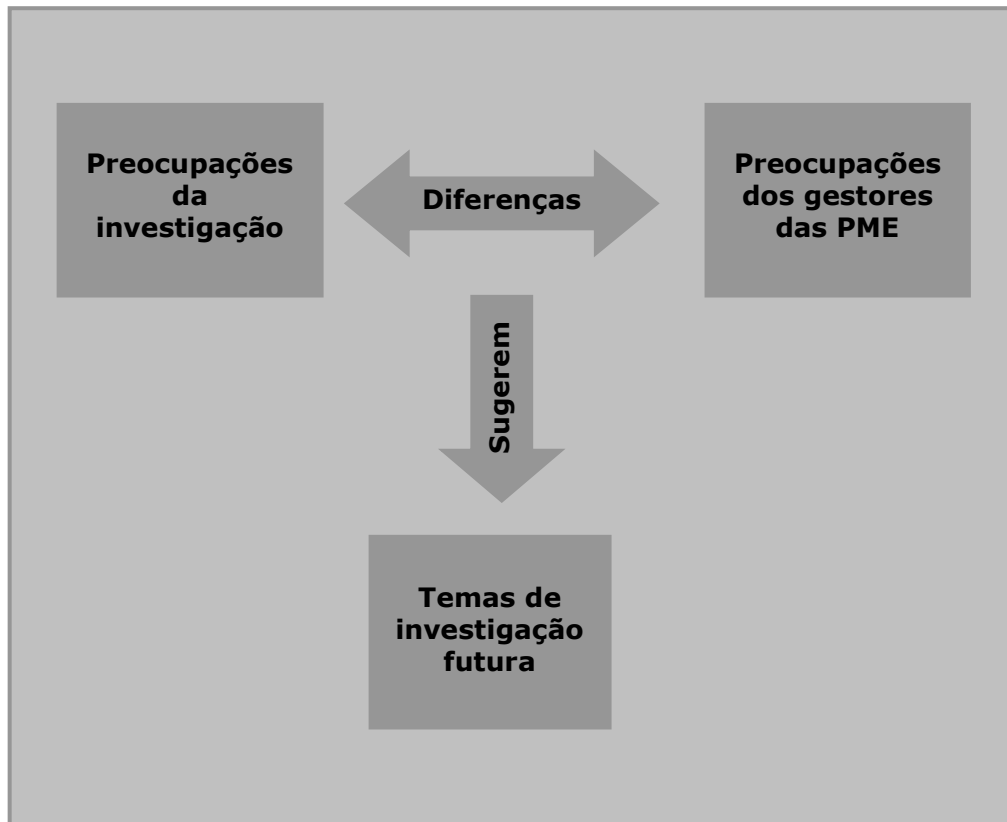


Figura 4: Heneman et al. (2000)

A sua metodologia assentou em “focus groups”. Dos vários temas surgidos, a categoria compensações/prémios era inserida pelos fundadores/gestores num contexto mais abrangente. Assim, as compensações não se reduziam à dimensão “dinheiro”. Mais do que isso, incluíam o reconhecimento, qualidade de vida, aprendizagem e características psicológicas do trabalho. De acordo com os autores, esta perspectiva contrasta com uma abordagem mais tradicional das compensações, que assenta em dimensões mais técnicas (e.g., descrições e avaliações do trabalho, bem como estudos de mercado).

Os conceitos de aprendizagem e crescimento incluem a necessidade de desenvolver um elevado potencial dos colaboradores, permitindo-lhes desempenhar múltiplos papéis durante os períodos de crescimento das organizações. Está patente, aqui, o apelo para a necessidade da existência de uma transversalidade de competências nos recursos humanos disponíveis.

Uma das principais conclusões reside na constatação de que os empreendedores valorizam, de forma significativa, a gestão dos recursos humanos, atribuindo-lhe uma grande importância aos níveis organizacional e pessoal.

São as seguintes as principais implicações da investigação de Heneman et al. (2000):

- O estudo de temas sobre recursos humanos é bem recebido pelos empreendedores que tomam decisões nas PME.
- Os gestores não parecem revelar preocupação com as práticas tradicionais de gestão de recursos humanos. As técnicas de entrevista do “staff” bem como estratégias de avaliação do trabalho com vista à diferenciação de compensações, as quais revelam grande focalização no desenvolvimento de conhecimento, competências e habilidade do colaborador para se adaptar às exigências da função, dão lugar a uma preocupação essencialmente centrada nas características do sujeito. Assiste-se a uma clara tentativa de “combinar” a pessoa com a organização.

No estudo realizado por estes autores, os fundadores das PME não entendem a gestão de recursos humanos numa perspectiva de um conjunto de práticas circunscritas e

estanques. “Em vez disso, os empreendedores entendem os recursos humanos como um fluxo de actividades interrelacionadas, começando com a pessoa certa e adequada à organização, sendo capazes de atrair essa pessoa, e compensá-la com propósitos motivacionais e de retenção” (Heneman et al. 2000). De facto, enquanto que as grandes organizações se confrontam com a necessidade de proceder a estratégias de “downsizing”, o desafio que se coloca às PME parece consistir na necessidade de recrutar e reter os seus colaboradores (Hornsby e Kuratko, 1990).

De todos os temas apresentados pelos empreendedores como mais relevantes para o desempenho das suas funções, as principais preocupações relacionam-se com o recrutamento, selecção e retenção de colaboradores (31.1%), “programas especiais de pagamento” (29%) e compensação (27%) (Heneman et al. 2000).

2. Recursos Humanos em Pequenas e Médias Empresas: uma gestão estratégica?

Delery e Doty (1996) estabelecem uma relação causal entre práticas de gestão de recursos humanos e “performance” organizacional. Na verdade, os resultados dos seus estudos apontam para o facto de “as organizações que adoptam melhores práticas de gestão de recursos humanos gerarem maiores retornos. Essas práticas incluem a divisão de lucros, avaliação orientada para os resultados e maior segurança no trabalho”. No entanto, os mesmos autores chamam a atenção para a necessidade de se ter em consideração o sector de actividade das respectivas organizações, na medida em que este condiciona o tipo de práticas a serem implementadas.

Uma gestão estratégica de recursos humanos contempla a necessidade de articular a função de gestão de recursos humanos com outras funções de gestão. Legge (1995) faz referência à existência de uma ligação directa entre orientação estratégica e políticas de gestão de recursos humanos, como caracterizadora de uma abordagem normativa. A mesma autora entende que esta abordagem ignora o carácter dinâmico e complexo do processo de formulação de estratégias, assim como a necessidade de a aplicação de políticas de gestão de recursos humanos ter em consideração sectores específicos das organizações.

O quadro seguinte (11) é um exemplo da adaptação de práticas de gestão de recursos humanos às diferentes estratégias utilizadas (Miles e Snow, 1984).

Práticas de GRH	Tipo A (Defensiva)	Tipo B (Exploratória)	Tipo AB (Analisadora)
Recrutamento e selecção	Recrutamento ao nível de entrada Foco no desenvolvimento dos RH Filtragem de perfis específicos indesejáveis	Recrutamento cuidado a todos os níveis (p.ex. com utilização de testes de selecção) Foco na aquisição de recursos humanos	Recrutamento misto, para níveis de entrada e superiores Foco na colocação e mobilidade internas
Planeamento de recursos humanos	Formal e generalizado	Informal, limitado	Formal e generalizado
Formação	Planos de formação generalizados a todas as posições Desenvolvimento de competências específicas	Planos de formação limitados Identificação e aquisição de competências	Formação generalizada Desenvolvimento e aquisição de competências específicas
Avaliação	Orientada para o processo produtivo	Orientada para os resultados	Orientada para o processo.
	Usada para avaliar necessidades de formação	Identificação de necessidades de recrutamento	Identificação de necessidades de formação e de recrutamento
	Centrada no indivíduo	Orientada para o sector/divisão ou empresa	Todos os níveis
	Comparação interna ao longo do tempo	Comparação externa (Benchmarking)	Comparação interna e externa
Remunerações e incentivos e prémios	Ligados à posição hierárquica	Ligados à realização	Ligados à posição hierárquica, com alguma consideração da realização
	Foco na consistência interna	Foco na competitividade externa	Consistência interna e competitividade externa
	Remunerações principalmente monetárias, ligadas à posição hierárquica	Vários tipos de incentivos, em resposta às necessidades de recrutamento	Remunerações monetárias e alguns incentivos

Quadro 11: Orientação estratégica e práticas de gestão de recursos humanos (adaptado de Miles e Snow, 1984)

Com o objectivo de procederem a um estudo das dimensões estratégicas das práticas de gestão de recursos humanos em pequenas e médias empresas, Cassel et al. (2002) desenvolveram uma metodologia assente em dois momentos: entrevistas efectuadas através do contacto telefónico a 100 empresas e entrevistas individuais realizadas a gestores seniores de, aproximadamente, 22 empresas.

Os resultados permitiram a identificação de alguns temas específicos com os quais as empresas se confrontam, como, por exemplo, a ausência de competências, a diminuição de produtividade e os resultados do desempenho individual. Referem que a implementação de práticas de gestão de recursos humanos com vista a uma resposta ao diagnóstico dos temas identificados se encontra influenciada pelos factores respeitantes às prioridades de gestão sentidas pelas próprias empresas. Um desses factores consiste na existência de um responsável pela gestão dos recursos humanos, o qual poderá ser um técnico especializado ou, então, algum director de outro departamento, nomeadamente da área financeira ou inclusivamente da produção, que acumule a responsabilidade pela gestão dos recursos humanos. Esta é, aliás, uma constatação generalizada, quando nos referimos à gestão de recursos humanos em pequenas e médias empresas.

Como referem os autores, esta questão assume um papel primordial em toda a problemática da gestão de recursos humanos em PME, na medida em que, da existência de alguém directamente responsável por esta função, depende o facto de termos algumas PME a pensar acerca destes assuntos, o que pode influenciar a implementação de determinadas políticas de gestão de recursos humanos, provocando mudanças na cultura organizacional.

A implementação de algumas práticas de gestão de recursos humanos parece também ser influenciada pelo facto de poderem ser ou não consideradas importantes para a vida da organização. Os autores constataram que muitos dos entrevistados consideravam os recursos humanos como pouco relevantes para o futuro da organização. Este aspecto, referem, trará consequências em relação ao facto de um determinado assunto, identificado como premente, poder ser ou não considerado como um problema de recursos humanos.

A decisão de se abordar um determinado problema através de uma intervenção ao nível das práticas de gestão de recursos humanos encontra-se condicionada pelo facto de os decisores poderem possuir experiência anterior no domínio da própria gestão de recursos humanos. Assim, caso exista essa experiência prévia, os responsáveis tenderão a actuar tendo como referência essas anteriores aprendizagens, podendo optar pela implementação de determinadas práticas de gestão de recursos humanos para fazerem face às questões específicas com que a empresa se está a confrontar, contribuindo, deste modo, para uma resolução dos problemas percebidos.

Realmente, o conhecimento do impacto da utilização de determinadas práticas de gestão de recursos humanos no comprometimento dos indivíduos em relação à sua organização facilita a forma como aqueles são geridos. Chang (1999) chama a atenção para o facto de tanto a formação promovida internamente pela empresa como a existência de políticas de promoção e de um aconselhamento em termos de carreira profissional contribuírem para uma intensificação do comprometimento dos colaboradores com a sua organização, diminuindo, deste modo, os índices de “turnover”, um dos problemas com que se debatem as PME na gestão dos seus recursos humanos. Ainda a este propósito, Martin e Hafer (1998) concluem que os colaboradores mais motivados para o desempenho de funções de chefia, numa procura da sua promoção interna, revelam um grande envolvimento e satisfação no trabalho, um maior comprometimento para com a organização, demonstrando uma reduzida intencionalidade de a abandonar, quando comparados com colaboradores pouco motivados para assumirem cargos de chefia.

O conhecimento das principais tendências de gestão de recursos humanos existentes também é referido como um factor influenciador da opção de estratégias neste domínio,

como forma de resolução de problemas identificados nas organizações. Este conhecimento terá influência no tipo de práticas a adoptar, incluindo a sua maior ou menor formalização. Vinten (2000) afirma que os gestores que são treinados em técnicas de gestão de pessoas fazem mais uso delas no seu próprio negócio e colocam uma maior ênfase na formação do seu próprio pessoal.

O desconhecimento, por parte de uma determinada empresa, do que existe relativamente a esta área de intervenção noutras organizações, poderá fazer com que ela não inclua possíveis “boas” práticas no que à gestão dos seus recursos humanos diz respeito.

Entendendo estas decisões como fazendo parte de um processo de mudança organizacional, a não observação e análise atenta do meio envolvente dificultará esse mesmo processo de mudança (Schein, 1987). De acordo com este autor, a identificação com outros modelos, por exemplo, em termos de actuação, possibilitará que os sujeitos passem a analisar as situações do ponto de vista dos outros, permitindo entender que é possível actuar de formas diferentes. Este processo também será facilitado se houver preocupação em adquirir nova informação, capaz de alterar a situação em que as pessoas se encontram, adoptando novas formas de actuação em relação à realidade, neste caso concreto, em relação à implementação ou não de determinadas práticas de gestão de recursos humanos.

O modelo de Cassell et al. (2002) considera que, para a implementação de novas práticas de gestão de recursos humanos, é necessária a existência de uma avaliação dos recursos existentes. Da abundância ou escassez desses recursos dependerão as estratégias a utilizar. Referem, por exemplo, que o “passa palavra”, enquanto estratégia de recrutamento,

será congruente com menores recursos organizacionais, sendo que outro tipo de práticas exigirá, para a sua implementação, um maior dispêndio de recursos às organizações.

A probabilidade de aplicação de uma dada prática de gestão de recursos humanos surge como uma variável dependente de um conjunto de três variáveis independentes:

- reconhecimento da necessidade de utilização de práticas de gestão de recursos humanos como resposta a determinados assuntos prementes da organização;
- disponibilidade de recursos existentes na organização;
- intervenção congruente com as prioridades correntes da organização.

Este modelo assenta naquilo que poderíamos designar por gestão de recursos humanos “feita à medida” da organização. Apesar de a noção estratégica de recursos humanos estar presente, em virtude de ser concebida em função das prioridades correntes da organização, as decisões neste domínio são tomadas pontualmente, revelando contornos específicos e de acordo com pontos de vista dos decisores, o que poderá conduzir à implementação de estratégias de gestão de recursos humanos com características tendencialmente mais reactivas.

Uma das características da implementação das práticas de gestão de recursos humanos encontrada neste estudo relaciona-se com a inexistência de uma avaliação formal do “sucesso das iniciativas de gestão de recursos humanos introduzidas” (Cassel et al. 2002). Esta constatação assume um papel importante, se pensarmos que, da avaliação feita pelos diferentes responsáveis pela introdução que fazem de determinadas práticas, resulta a

maior ou menor probabilidade de os mesmos darem continuidade à implementação de outras práticas de gestão de recursos humanos.

A diversidade de práticas de gestão de recursos humanos encontrada nas PME poderá ser também explicada por estas avaliações individuais. A abordagem feita assentará numa perspectiva mais reactiva do que proactiva, dependendo, em grande medida, dos recursos disponíveis na organização e de toda a avaliação informal feita pelos responsáveis da implementação das diferentes práticas.

Tendo como base uma perspectiva estratégica da gestão de recursos humanos, a ineficácia da implementação de determinadas práticas poderá relacionar-se com a inexistência de uma prévia avaliação dos seus impactos no todo organizacional. Mesmo quando nos referimos a grandes organizações, esta postura estratégica encontrar-se-á condicionada por variados factores, sendo que a facilidade adaptativa será mais ou menos elevada, em função de uma maior ou menor disponibilidade de recursos existentes.

Estas questões assumirão um maior relevo quando nos referimos a PME, na medida em que estamos perante uma realidade organizacional muito heterogénea em termos de disponibilidade de recursos. De facto, e como Cassel et al. (2002) referem, “quando pensamos em PME, mais do que focalizarmo-nos a um nível estratégico, deveremos remeter-nos para os temas pertinentes de gestão de recursos humanos que emergem das prioridades correntes da empresa. Dada a diversidade da natureza das PME, não podemos esperar uniformidade em relação aos temas nelas presentes”.

3. Dimensão das organizações e práticas de gestão de recursos humanos

De acordo com Matlay (2002), as pequenas empresas desempenham um papel essencial no desenvolvimento socioeconómico e nas políticas definidoras das infra-estruturas dos países desenvolvidos. O mesmo autor refere que se tem escrito muito pouco relativamente às necessidades sentidas pelas PME no que respeita à formação e desenvolvimento dos recursos humanos. A este propósito, Rowden (1995) conclui que, embora utilizem práticas promotoras do desenvolvimento dos recursos humanos (e.g. “coaching”, aprendizagem informal, entre outros) as PME parecem não revelar consciência relativamente à natureza dessas mesmas práticas, enquanto estratégias de desenvolvimento de recursos humanos. Esta constatação vem reforçar a importância de se aprofundar o conhecimento acerca do modo como este tipo de organizações encara a problemática da gestão dos seus recursos humanos e lida com ela.

A leitura da bibliografia leva-nos a pensar que existe uma grande diferença relativamente às práticas de gestão de recursos humanos utilizadas pelas PME quando comparadas com aquelas que as grandes organizações utilizam, sugerindo que, nas empresas de menor dimensão, esta função possa ser entendida como menos relevante do que outras funções organizacionais. Todavia, os resultados apresentados por Hornsby e Kuratko (1990) sugerem que as práticas de gestão de recursos humanos utilizadas pelas PME se apresentam como mais sofisticadas do que aquilo que aparentam. A este propósito, estes autores referem, por exemplo, que a formação é uma prática bastante utilizada em organizações constituídas por 101-150 colaboradores, enquanto que empresas com menos

de 50 trabalhadores parecem não atribuir tanta importância a esta prática de gestão de recursos humanos.

Verser (1987), ao avaliar as percepções que os proprietários de pequenas e médias empresas possuíam acerca do controlo que detinham sobre as práticas de gestão de recursos humanos, concluiu que os mesmos sentiam alguma frustração pelo facto de constatarem que os problemas que surgiam estavam para além da sua capacidade de intervenção. Na perspectiva daqueles, a frustração “derivava do facto de terem que lidar com situações que, do seu ponto de vista, eram causadas por factores que estavam para além do seu controlo” (Verser, 1987). Este défice de competências percebido pelos proprietários para a gestão das suas pessoas remete-nos para a necessidade de melhor compreendermos o que acontece quando falamos em recursos humanos em contextos de pequenas e médias empresas.

Existe uma certa tendência de actuação para com as PME que assenta na transposição de modelos das grandes organizações. No entanto, trata-se de duas realidades diferentes em jogo. As pequenas e médias empresas apresentam características específicas quando comparadas com organizações de maior dimensão. Se constataremos a peculiaridade da realidade das PME, a prescrição de modelos, ao assentar em práticas formais preconcebidas, parece não ser congruente com a existência de uma heterogeneidade de factores, tão característica das pequenas e médias empresas. De facto, existe um amplo e variado conjunto de factores que exercem forte influência na vida organizacional das PME.

Esta noção de que o tamanho das organizações constitui um factor condicionador da implementação de estratégias de desenvolvimento é corroborada por Katzell (citado por Kotey, 1962), que refere a existência de dois factores a ter em consideração na

implementação de práticas formais de gestão de recursos humanos numa dada organização: por um lado, o seu tamanho; por outro, as implicações estratégicas decorrentes do incremento desse mesmo tamanho.

Deshpande e Golhar (1994) procederam também a um estudo comparativo sobre práticas de gestão de recursos humanos entre grandes e pequenas empresas. No estudo em questão, no qual verificaram que as práticas de gestão de recursos humanos que eram entendidas pelos gestores de PME como sendo importantes não eram por eles próprios utilizadas, foi desenvolvido um questionário que contemplava itens relacionados com três áreas específicas: características da força de trabalho, fontes de recrutamento e instrumentos de selecção (quadro 12).

CARACTERÍSTICAS DA FORÇA DE TRABALHO	FONTES DE RECRUTAMENTO	INSTRUMENTOS DE SELECÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação com o sucesso organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicitação interna e convite 	<ul style="list-style-type: none"> • Testes escritos
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de controlo do próprio trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção 	<ul style="list-style-type: none"> • Provas no local de trabalho
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade do trabalhador 	<ul style="list-style-type: none"> • Referências 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista de painel
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade para trabalhar em equipa 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhadores temporários e despedidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista individual
<ul style="list-style-type: none"> • Autodisciplina 	<ul style="list-style-type: none"> • Transferências 	<ul style="list-style-type: none"> • Outros instrumentos
<ul style="list-style-type: none"> • Competências para a resolução de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicitação 	
<ul style="list-style-type: none"> • Multiplicidade de competências 	<ul style="list-style-type: none"> • Agências de emprego 	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> • Escolas de formação 	
<ul style="list-style-type: none"> • Variedade de competências 	<ul style="list-style-type: none"> • Candidaturas prévias 	

Quadro 12: Deshpande e Golhar (1994)

Os resultados obtidos revelam que as características da força de trabalho eram percebidas como importantes para ambos os tipos de empresa. As grandes empresas atribuíram a maior importância à “preocupação com o sucesso organizacional”, enquanto que as pequenas empresas valorizaram, em primeiro lugar, a “capacidade de controlo do próprio trabalho”. Os autores concluíram que, apesar de ambos os tipos de empresas entenderem a importância das diferentes características da força de trabalho, as pequenas empresas perceberam-nas como mais importantes, quando comparadas com as grandes empresas.

Estes autores realçam o facto de, em ambos os grupos de empresas, não se verificar a existência de políticas de gestão de recursos humanos potenciadoras das características da força de trabalho por si consideradas importantes para a eficácia organizacional. Uma das diferenças entre os dois grupos de organizações dizia respeito ao facto de as PME necessitarem de despender mais energia para recrutar e seleccionar colaboradores com o perfil atrás mencionado. No caso de haver colaboradores com défice ao nível destas competências, tornava-se necessária uma intervenção em termos de formação. Esta constatação permite-nos concluir existir uma interferência da disponibilidade de recursos na implementação das práticas de gestão de recursos humanos (Cassell et al. 2002).

Os instrumentos de selecção mais utilizados são muito semelhantes entre os dois tipos de empresas (entrevistas individuais e testes escritos), sendo de referir que as provas, no local de trabalho, são utilizadas, em maior percentagem pelas pequenas empresas, em comparação com as de maior dimensão.

Quando analisadas outras práticas de gestão de recursos humanos, Deshpande e Golhar (1994) verificaram que as seis consideradas mais importantes pelos dois tipos de

empresas eram a comunicação aberta, o pagamento relacionado com o desempenho, os salários competitivos, a formação de novos colaboradores, a segurança no trabalho e a participação dos trabalhadores. Feita a comparação entre os dois tipos de empresas no que respeita à importância atribuída a cada uma destas práticas, não foi encontrada nenhuma diferença significativa.

Esta constatação leva à conclusão de que, e apesar de ambos os tipos de empresas percepcionarem como importantes as nove características da força de trabalho, as pequenas confrontar-se-iam com maiores dificuldades, na medida em que o recrutamento e a formação de colaboradores com o perfil considerado desejado seria mais difícil de concretizar, nomeadamente devido a maiores esforços em termos de custos para as organizações de menor dimensão. Denota-se uma maior propensão para o recurso a um recrutamento de tipo interno, na medida em que ambos os tipos de empresas privilegiam a divulgação no local de trabalho e o convite, como principais fontes de recrutamento.

Deshpande e Golhar (1994) verificaram que as pequenas empresas recorrem com pouca frequência a fontes externas de recrutamento. Esta constatação dificulta a renovação dos recursos humanos, podendo, no caso de se tratar de uma prática sistemática, não contribuir para a resolução de um dos principais problemas encontrados na gestão de recursos humanos das pequenas e médias empresas: o recrutamento de colaboradores qualificados. Para além disso, as PME, ao privilegiarem a utilização de práticas informais de recrutamento bem como procedimentos inapropriados de selecção, poderão estar a contribuir para índices elevados de “turnover” (Jameson, 2000).

Carroll et al. (1999) também verificaram que as pequenas empresas utilizam muito poucos procedimentos de recrutamento recomendados pela literatura. Em nenhum dos

quarenta estudos de caso realizados por estes investigadores foi encontrada a existência de uma análise de funções, e menos de um quarto das empresas demonstrava necessidade em especificar as características do candidato a uma função. Sessenta por cento das empresas procediam a uma descrição das suas funções, sendo que todas recorriam a recomendações feitas pelos colaboradores existentes como método de selecção. Lin e Kleiner (1999) e Cassel et al. (2002) referem que o recurso a recomendações de novos colaboradores feitas pelos funcionários existentes na empresa, para além de implicar baixos custos, poderá revelar-se de grande utilidade, na medida em que os actuais funcionários, porque conhecem bem as necessidades da organização, tenderão a aconselhar a admissão de pessoas capazes de satisfazer essas necessidades. O “passa palavra”, identificado por Cassel et al. (2002) como um método privilegiado para o recrutamento e selecção em PME, vem reforçar a ideia atrás referida.

Estes mesmos autores concluíram que o recrutamento e a selecção são as práticas de gestão de recursos humanos mais utilizadas pelas PME, pelo que se torna importante proceder a uma análise cuidadosa das metodologias empregues na implementação destas duas práticas.

Carroll et al. (1999) referem que a utilização de procedimentos informais de recrutamento, tão visíveis nas PME, poderá ser potenciadora de “exclusão social e de um reforço do desequilíbrio da força de trabalho”, podendo, todavia, apresentar também alguns aspectos positivos para este tipo de empresas: “O recrutamento passa a ser um processo simples de ser conduzido, na medida em que assenta em contactos e canais já existentes, não requerendo a existência de especialistas, reduzindo o risco e a incerteza tipicamente associados ao recrutamento de novos colaboradores”. Os mesmos autores constataram

também, no seu estudo, que, pelo menos dois terços das empresas recorriam a “jobcentres”, jornais locais, recolocavam anteriores colaboradores e demonstravam interesse por candidaturas espontâneas existentes.

Qualquer processo de recrutamento e de selecção terá como objectivo identificar e avaliar potenciais colaboradores para o desempenho de uma determinada função. Antes de se iniciar um recrutamento é fundamental que se elabore o “perfil da função”, isto é, deverá proceder-se à caracterização da função a ser preenchida. É neste contexto que surge uma das práticas de gestão de recursos humanos, a análise de funções, e que consiste na realização de uma descrição detalhada de uma dada função, sendo entendida como um primeiro passo do sucesso de um processo de selecção (Lin e Kleiner, 1999; Borman, 1997). Referem ainda estes autores que uma análise de funções requer “que recolhamos dados acerca de funções particulares e também do tipo de tarefas que as pessoas deverão desempenhar para que possam ter sucesso no desempenho dessas funções”.

A este propósito, Gatewood e Feild (1987) referem a existência de três passos que consideram essenciais para um eficaz processo de selecção em pequenas empresas: análise de funções, definição de actividades relevantes e características dos colaboradores. “Inicialmente, procede-se a uma recolha económica e de fácil obtenção acerca dos candidatos. Segue-se uma entrevista aos candidatos considerados mais qualificados em termos de formação e experiência. Finalmente, uma pequena amostra de candidatos é seleccionada para realizar testes de avaliação. Os dois últimos passos, embora sejam mais onerosos e demorados, são aplicados a um reduzido número de candidatos, de forma a minimizar custos e a maximizar benefícios” (Gatewood e Feild, 1987).

Confrontando a importância atribuída a esta prática de gestão de recursos humanos, entendida como um contributo fundamental para o sucesso de um processo de selecção, com os resultados do estudo de Carroll et al. (1999), mais uma vez podemos verificar que as PME tendem a implementar práticas de gestão de recursos humanos mais informais quando comparadas com organizações de maior dimensão.

Uma das principais conclusões do estudo de Deshpande e Golhar (1994) atrás referido, diz respeito ao facto de os gestores das organizações não desenvolverem estratégias de gestão congruentes com o que consideram ser mais importante em termos da gestão dos seus recursos humanos. A percepção das necessidades parece não ser, então, acompanhada por políticas que potenciem o seu desenvolvimento.

Pensamos ser importante tentar compreender as razões desta constatação. A este propósito, Verser (1987) refere que os proprietários de pequenas empresas revelam pouca propensão para o desenvolvimento de estratégias que visem promover a motivação dos seus colaboradores. Do seu ponto de vista, na origem desta postura poderá estar o facto de os fundadores das pequenas empresas partirem para a construção de um negócio por conta própria, como se se tratasse de uma “declaração de independência” pessoal, maximizando, deste modo, a sua autonomia, o que poderá significar um aumento dos índices de motivação para o desenvolvimento do seu próprio negócio. “Uma elevada ênfase por parte do proprietário em relação à sua independência de acção poderá distorcer o seu ponto de vista no que respeita às relações que estabelece com os membros da organização”, na medida em que poderá considerá-los igualmente motivados para o desempenho das suas funções (Verser, 1987). A mesma autora conclui que a percepção, por parte dos proprietários, de um mundo automotivado, no qual eles também se encontrem automotivados, poderá fazer com

que não sintam necessidade de motivar os seus colaboradores, pois entendem que todas as pessoas devem possuir níveis de motivação naturalmente satisfatórios para o desenvolvimento das suas actividades profissionais.

O trabalho desenvolvido por Hornsby e Kuratko (1990) representa um enorme contributo no sentido de um mais profundo conhecimento da gestão de recursos humanos em contextos de pequenas e médias empresas. A amostra deste estudo era composta por 247 PME. Partindo do pressuposto de que as práticas de gestão de recursos humanos se tornam mais sofisticadas à medida que as empresas crescem, e de que este mesmo crescimento é acompanhado, de igual modo, por uma alteração na forma como as empresas percebem as futuras tendências neste domínio de intervenção, os autores dividiram a amostra em três categorias, de acordo com a variável dimensão: pequena dimensão (1-50 colaboradores), média dimensão (51-100 colaboradores) e, finalmente, maior dimensão (101-150 colaboradores).

Foram identificados os seguintes métodos utilizados pelas PME para procederem à realização do recrutamento: publicitação feita através de anúncios nos jornais, agências de emprego governamentais, empresas de consultadoria, referências e visitas guiadas.

As empresas de menor dimensão optam, fundamentalmente, pela publicitação através de anúncios nos jornais, referências e visitas guiadas, em virtude de se tratarem de opções menos dispendiosas. Os formulários de candidatura, a verificação de referências e as entrevistas são mais utilizados nas empresas de maior dimensão.

Os resultados encontrados confirmam a hipótese de que o tamanho das empresas se encontra relacionado com a sofisticação das práticas utilizadas na gestão dos recursos humanos.

Estes resultados são congruentes com um estudo realizado por Kotey e Slade (2005), segundo o qual o recurso a agências governamentais de emprego, a publicitação de anúncios em jornais e o recrutamento feito directamente em escolas ocorrem mais em empresas de maiores dimensões, o que confirma a existência de métodos mais formais de recrutamento à medida que as empresas aumentam o seu tamanho. Concluíram que, no caso das pequenas empresas, o “passa palavra” consistia no método frequentemente utilizado para se recrutarem colaboradores para os níveis operacionais.

Mais curioso se torna este estudo, quando refere que esta técnica também é aplicada com objectivos de recrutamento de funções de chefia nas empresas de pequena e média dimensão. Desta forma, as responsabilidades de chefia seriam atribuídas a colaboradores que fossem da confiança dos respectivos proprietários. Subjacente a este fenómeno poderá estar a tentativa de se dar continuidade a uma cultura centralizadora no que respeita à tomada de decisão organizacional.

Continuando com a descrição do estudo de Hornsby e Kuratko (1990), e no que diz respeito aos métodos de selecção, as empresas de maior dimensão utilizam testes de avaliação de personalidade, de atitudes e também de despistagem de eventuais consumos de drogas, o que não acontece com tanta frequência nas de menor dimensão.

De acordo com Borman (1997), e ainda em relação aos métodos de selecção, de uma forma geral, “novas áreas de investigação tais como reacções dos candidatos, dinâmica de grupo e avaliação informatizada, estão a emergir e a progredir”. O recurso, por exemplo, à dinâmica de grupo revela-se extremamente útil, na medida em que a eficácia e a “performance” de uma equipa são afectadas pela interacção entre as características dos indivíduos e os tipos de tarefas nela existentes (Hough e Oswald, 2000).

A sofisticação de métodos para definição de salários e o tipo de benefícios oferecidos são, de igual modo, influenciados pelo tamanho das empresas. Como exemplo, cerca de dois terços das empresas médias e também das de maior dimensão oferecem planos de pensão, enquanto que apenas um quinto das empresas de menor dimensão revelam possuir este tipo de política de gestão (Hornsby e Kuratko, 1990).

Ainda a este propósito, Cassel et al. (2002) referem que a implementação de esquemas de incentivos não constitui uma prioridade para as PME, podendo mesmo ser entendida mais como um aspecto prejudicial do que vantajoso para as empresas.

A avaliação do desempenho é uma outra prática de gestão de recursos humanos que visa, entre outros aspectos, diferenciar os trabalhadores mais contributivos dos menos contributivos dentro de uma organização. "A recompensa salarial adequada ao desempenho torna-se um reforçador positivo de comportamentos desejáveis dentro do contexto de trabalho" (Bergamini & Beraldo, 1988).

Os seus principais objectivos são, entre outros, a melhoria da produtividade, da motivação e do desenvolvimento das capacidades de cada colaborador, o apoio nas decisões relativas à organização e gestão dos recursos humanos, a identificação de colaboradores cujo potencial permita o desempenho de funções de maior exigência e a identificação de critérios possibilitadores de uma maior eficácia da selecção e formação dos diferentes actores organizacionais (Drent, 1984).

Com a obtenção de informação exaustiva sobre as características dos recursos humanos existentes nas organizações, pretende-se obter um conhecimento do potencial humano, no sentido de se proceder a uma estratégia de desenvolvimento dos recursos

humanos. Tudo isto só será possível através da utilização de mecanismos assentes em trocas de informação sistemáticas e devidamente estruturadas para o efeito.

Uma das técnicas aconselhadas assenta na utilização da entrevista de avaliação do desempenho como facilitadora desta prática de gestão de recursos humanos. Esta permite uma reflexão entre avaliador e avaliado sobre o desempenho decorrido ao longo de um determinado período de tempo. A definição de objectivos assume, aqui, um papel primordial: como avaliar níveis de desempenho sem ter referências de análise?

Por outro lado, de realçar o facto de, muitas vezes, se confundir avaliação do desempenho com avaliação do indivíduo. Neste caso, são as características da pessoa que estão a ser avaliadas, em detrimento do seu desempenho propriamente dito, decorrendo daí um claro aumento da subjectividade da avaliação. Permitindo dar e obter “feedback”, a entrevista possibilita à organização exprimir o seu ponto de vista acerca dos seus recursos humanos, obtendo, também, da parte destes, informação que, quando bem utilizada, possibilitará à organização compreender melhor os diferentes contratos psicológicos existentes. A entrevista constitui, então, um excelente momento de troca de ideias e clarificação de expectativas relativamente ao que cada um espera dar e receber numa relação de trabalho, clarificando, deste modo, e de acordo com Rousseau (1987), o conceito de contrato psicológico.

Uma das dificuldades para a implementação da avaliação do desempenho prende-se com a existência de uma variabilidade de factores intervenientes no processo. “A noção de que o desempenho é mais do que a execução de tarefas específicas e que envolve uma grande variedade de actividades organizacionais tem implicações importantes para a compreensão e para a medida do desempenho” (Arvey e Murphy, 1998).

A avaliação do desempenho é influenciada pela variável dimensão. De facto, à medida que se verifica um crescimento das empresas, nota-se um incremento da utilização desta prática de gestão de recursos humanos. Procede-se, normalmente, a uma avaliação do desempenho anual, variando os métodos utilizados em função do tamanho da organização.

Assim, enquanto que as empresas de média e de maior dimensão utilizam fichas de avaliação e a definição de objectivos como métodos privilegiados, as empresas de menor dimensão recorrem a métodos mais informais.

Kotey e Slade (2005) confirmaram que, à medida que as empresas aumentavam de tamanho, os métodos de avaliação do desempenho eram mais variados em relação às funções de chefia do que em relação aos níveis operacionais. Dada a proximidade existente entre as pessoas em empresas de pequena dimensão, torna-se mais fácil observar o seu desempenho, procedendo de imediato a eventuais correcções.

Os mesmos autores verificaram também que, à medida que as empresas aumentam o seu número de operacionais, se assiste a um aumento de delegação de poderes nos níveis de chefia, em relação à implementação da avaliação do desempenho. A autoavaliação e o recurso aos colegas de trabalho como métodos de avaliação eram também proporcionais ao aumento do tamanho das empresas.

No que respeita à formação, uma outra prática de gestão de recursos humanos, não foi encontrada diferença entre as diversas empresas. Todas revelam utilizar, entre outras formas, a formação no posto de trabalho, o “coaching” e a realização de seminários na implementação desta prática de gestão de recursos humanos. A modalidade de formação no posto de trabalho é também reforçada pelas conclusões obtidas por Vinten (2000), ao referir

que a formação é uma prática de gestão de recursos humanos não negligenciada, “embora tenda a ser de natureza mais prática do que teórica”.

Convém referir que a formação profissional tem assumido diferentes papéis ao longo da sua já longa história. Inicialmente, ela era encarada como subsidiária da formação “normal” dos diferentes potenciais profissionais. Subsidiária porque servia para colmatar défices de competências que a escolaridade obrigatória não desenvolvia. Gradualmente, assiste-se a uma cada vez maior autonomia por parte desta estratégia de desenvolvimento de competências. Ela declina o seu papel subsidiário, passando a assumir uma autonomia em termos de intervenção organizacional. É então que verificamos a existência de uma forte aposta na formação contínua. Já não estamos a corrigir o que não foi feito, para passarmos a ter um papel activo, intencional e desenvolvimental das diferentes competências necessárias ao crescimento sustentado das organizações.

Porém, o assumir deste novo papel exige o aparecimento de uma nova cultura em termos de pensamento sobre as questões de desenvolvimento de competências. A este propósito, Matlay (2002) refere que a formação nas micro e pequenas empresas apresenta uma natureza mais reactiva do que proactiva.

A forte competitividade com que as organizações se deparam obriga a que as mesmas, caso possuam como objectivo continuarem a fazer parte integrante do cenário empresarial, procurem dotar-se de um conjunto de competências possibilitadoras do seu próprio desenvolvimento. Várias são as estratégias procuradas com vista a uma contínua e rápida adaptação. Destas, a transversalidade de competências assume um destaque privilegiado. Como possuir competências transversais sem apostar no seu

desenvolvimento? Este, constitui, no nosso entender, um dos mais importantes desafios colocados actualmente às organizações.

MacMahon e Murphy (1999) referem, a este propósito, que os proprietários de PME chamam a atenção para a necessidade de os diferentes gestores desenvolverem competências transversais, por oposição ao desenvolvimento de competências específicas, sendo, desta forma, capazes de lidar com uma elevada flexibilização do trabalho. De facto, o assumir de responsabilidades por uma função, numa dada organização, exige que os detentores dessas funções demonstrem uma postura de desenvolvimento contínuo das suas competências. Por outro lado, parece-nos evidente que esta consciencialização deverá ser acompanhada por uma postura, por parte das organizações, de constante apoio da promoção das competências dos seus colaboradores.

Todavia, Hornsby e Kuratko (1990) observaram que as pequenas empresas recorriam a diferentes modalidades de formação, destacando-se a formação no local de trabalho como forma privilegiada.

Timmons (1999) refere que, em empresas de reduzida dimensão, não existe um responsável formal pela formação, ficando esta ao cuidado dos seus proprietários, que elegem os procedimentos por si considerados como os mais adequados para que o trabalho dos seus colaboradores se realize de uma forma eficaz. Isto torna-se possível em virtude de, em empresas desta dimensão, a supervisão dos diferentes colaboradores passar, directamente, pela pessoa do proprietário.

O contributo dado pelas investigações que referimos permitem-nos concluir que devemos, portanto, partir do pressuposto de que as PME não são miniaturas das grandes

empresas, necessitando, por essa razão, de um tratamento específico, tornando-se inapropriado utilizar investigações previamente realizadas em organizações de grandes dimensões (Jameson, 2000).

“Embora a sofisticação das práticas utilizadas pelas PME seja influenciada pela sua dimensão, as preocupações que elas revelam relativamente aos mais importantes temas e tendências em termos de gestão de recursos humanos a ter em consideração, no futuro, não se encontram relacionadas com o tamanho das próprias empresas. Independentemente do tamanho ou da capacidade de actualmente implementarem procedimentos, os proprietários/gestores das pequenas empresas reconhecem e estão de acordo em relação aos mesmos temas a ter em consideração na próxima década” (Kotey e Slade, 2005). De acordo com estes autores, os temas considerados mais pertinentes, em termos de futuro, pelos gestores das PME são, nomeadamente, “a determinação de salários e de benefícios, a disponibilidade de trabalhadores qualificados, a formação, o impacto das regulamentações governamentais e a segurança no trabalho”.

PARTE II

ESTUDO EMPÍRICO

1. Momento de Investigação 1: Estudo inicial

1.1 Protocolo de estudo de caso -----	154
1.1.1 Constituição da amostra -----	154
1.1.2 Acesso -----	154
1.1.3 Visita e deslocações à empresa -----	155
1.1.4 Consulta de documentação relevante -----	156
1.1.5 Entrevistas -----	156
1.1.6 Entrevistados -----	156
1.2 Caracterização dos estudos de caso -----	158
1.2.1 Historial das empresas -----	159
1.2.2 Estratégias das empresas -----	163
1.2.3 Práticas de gestão de recursos humanos identificadas nos diferentes estudos de caso -----	164
1.2.4 Crises e diferenciação das estruturas intermédias de gestão -----	171
1.3 Conclusão -----	174

MOMENTOS DA INVESTIGAÇÃO

Da observação da figura 5, que ilustra o “design” de investigação desenvolvido ao longo deste trabalho, podemos verificar que este estudo assentou em três momentos distintos.

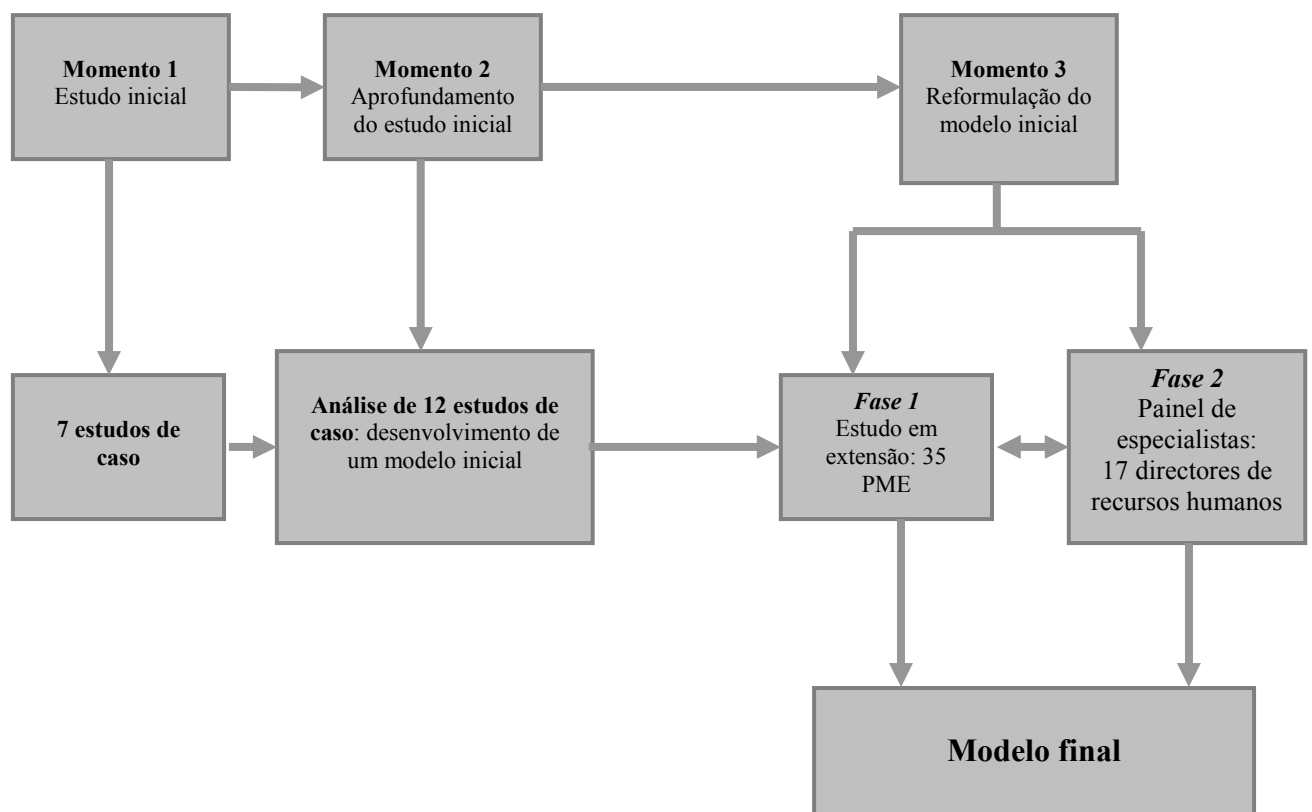


Figura 5: Os diferentes momentos da investigação

1. MOMENTO DE INVESTIGAÇÃO 1: Estudo inicial

O primeiro momento diz respeito ao que foi designado por estudo inicial, o qual incidiu na realização de sete estudos de caso correspondentes a sete pequenas e médias empresas (PME), sendo duas do sector têxtil e cinco do sector metalomecânico. Seis destas empresas foram objecto de estudo de um projecto de investigação (Keating, J., Silva, I. e Almeida, H., 2002) em que participámos, tendo, posteriormente, sido, por nós apenas, realizado um sétimo estudo de caso que, juntamente com os anteriores, nos permitiu encontrar respostas para algumas das questões de investigação que nos propúnhamos explorar, nomeadamente:

- Práticas de gestão de recursos humanos presentes nas Pequenas e Médias Empresas;
- Identificação de crises e diferenciação das estruturas intermédias de gestão.

Se bem que a identificação das práticas de gestão de recursos humanos em PME surja no projecto de investigação acima referido, e do qual apresentamos uma reelaboração neste trabalho, já o mesmo assunto, no que respeita ao sétimo estudo de caso, bem como a identificação de crises e diferenciação das estruturas intermédias de gestão, foram apenas objecto de estudo neste nosso projecto de investigação

As opções metodológicas de qualquer projecto de investigação condicionam a qualidade científica da construção do conhecimento que se pretende produzir. Em contextos de PME, essas mesmas opções apresentam contornos específicos, em virtude das características peculiares da realidade estudada. Assim, o facto de estarmos na presença de organizações pouco formalizadas, em que provavelmente, na maioria dos casos, se verifica a inexistência de um departamento de gestão de recursos humanos autónomo ou mesmo algum interlocutor que possua um conhecimento profundo destas temáticas, leva-nos a ponderar, de maneira rigorosa, as possíveis formas metodológicas que nos permitam ter acesso a uma maior e mais fiável informação. Como refere Yin (1984), embora as informações obtidas através de “informadores-chave” sejam essenciais para a eficácia de uma investigação, o recurso a outros interlocutores poderá “corroborar qualquer interpretação dada por esses informadores e procurar provas contrárias da forma mais cuidadosa possível”.

Ao estarem inseridas numa organização, as pessoas fazem parte integrante das estruturas que a constituem, interagindo entre si como partes de um todo. Esta interacção processa-se através do discurso que os vários actores organizacionais apresentam. A tarefa de compreender os diferentes discursos revela-se, então, determinante para a compreensão dos fenómenos organizacionais. “We can define organization as a social collective, produced, reproduced and transformed through the ongoing, interdependent, and goal-oriented communication practices of its members” (Mumby e Clair, 1997).

Uma realidade social coerente é construída através do discurso produzido pelos membros da organização, possibilitando a existência de uma identidade organizacional

orientadora dos comportamentos. O discurso organizacional assume duas características fundamentais: determina e é determinado pelas estruturas organizacionais.

De acordo com estes autores, existem duas perspectivas que caracterizam o estudo do discurso organizacional: por um lado, a abordagem cultural ou interpretativa e, por outro, a abordagem crítica. A preocupação central destas duas abordagens consiste na relação existente entre o discurso e a criação da realidade social.

Com a perspectiva cultural do discurso organizacional, pretende-se compreender as ligações existentes entre as normas e os valores partilhados numa organização, bem como o modo como estes valores e normas nela são expressos.

Embora revele preocupações de estudo semelhantes à abordagem cultural, a abordagem crítica do discurso organizacional centraliza a sua análise no poder e no controlo organizacional. Para esta abordagem, mais do que colectivos sociais onde se partilham significados, os contextos organizacionais são palco de lutas travadas por diferentes grupos que competem entre si pela construção da realidade social que caracteriza a organização, tendo em conta os seus próprios interesses.

De facto, quando nos reportamos aos gestores das organizações, verificamos que estes revelam interesses muito específicos quando pensam na realidade social dos seus colaboradores. É esperado que estes invistam na organização através de “um comprometimento com ela, desempenhem as suas funções de forma árdua e aceitem as dificuldades económicas. Por sua vez, os colaboradores também possuem interesses próprios, os quais se traduzem em expectativas relativamente ao que esperam da organização: “melhores condições de trabalho, menos horas de trabalho, melhores ordenados e benefícios”(Mumby e Clair, 1997). Este assunto remete-nos para o conceito de

contrato psicológico, entendido como um “modelo mental que as pessoas utilizam para estruturar acontecimentos tais como promessas, acordos e confiança” (Rousseau 1995).

Tal como os recursos económicos não se encontram distribuídos de uma forma igualitária entre os diferentes grupos de interesses, também “os recursos simbólicos não estão distribuídos de forma igualitária entre os vários grupos que competem pelos interesses organizacionais. Os grupos organizacionais com maior poder económico são geralmente capazes de utilizar mais poder através de vários significados discursivos e simbólicos. De facto, o futuro controlo dos recursos económicos pode depender da forma como um grupo particular de interesse é capaz de moldar a realidade social. Por exemplo, enquanto o gestor, ao impor um corte nos pagamentos dos trabalhadores, não está a zelar pelos interesses dos mesmos, esta decisão poderá ser moldada através de um discurso que apele à capacidade de sacrifício dos trabalhadores para o bem da organização. O gestor pode, por exemplo, invocar uma metáfora “familiar”, com o objectivo de criar uma ordem social que esconda a possibilidade de a organização estar a tomar uma decisão puramente económica: “We in the ACME Corp. family know that in times of hardship our members will pull together and make the sacrifices necessary for our continued sucess together” (Mumby e Clair, 1997).

Uma ideia importante realçada pelos autores relaciona-se com o facto de o poder e políticas das organizações serem frequentemente exercidos através do discurso dos seus membros, tratando-se de uma ideia ainda pouco explorada.

Atendendo aos objectivos a alcançar no estudo inicial deste projecto (momento 1), bem como ao carácter exploratório que o caracteriza, a investigação qualitativa foi o método por nós utilizado, na medida em que, e de acordo com Strauss e Corbin (1990),

permite proceder a investigações “sobre vidas de pessoas, experiências vividas, comportamentos, emoções e sentimentos, assim como acerca do funcionamento organizacional, movimentos sociais, fenómenos culturais e interações entre nações”.

Ainda, e segundo os mesmos autores, a avaliação qualitativa distingue-se da quantitativa, na medida em que não existem procedimentos estatísticos ou outras formas de quantificação para se chegar à análise de resultados. Quando nos referimos a análise qualitativa, falamos em termos de formas de interpretação não matemáticas, levadas a cabo para a descoberta de conceitos e relações de dados brutos e à sua organização num quadro teórico explicativo. Entrevistas, observações, documentos e filmes podem surgir como pontos de partida para este tipo de investigação.

Para Denzin e Lincoln (1998) a investigação qualitativa é constituída por três actividades inter-relacionadas: “they go by a variety of different labels, including theory, method and analysis, and ontology, epistemology, and methodology. Behind these terms stands personal biography of the gendered researcher, who speaks from a particular class, racial, cultural, and ethnic community perspective. The gendered, multiculturally situated researcher approaches the world with a set of ideas, a framework (theory, ontology) that specifies a set of questions (epistemology) that are then examined (methodology, analysis) in specific ways. That is, empirical materials bearing on the question are collected and then analyzed and written about. Every researcher speaks from within a distinct interpretive community, which configures, in its special way, the multicultural, gendered components of the research act”.

A escolha da investigação qualitativa como método de trabalho tem a ver, neste caso concreto, com a natureza do problema de investigação. Este método permite chegar a

“sentimentos, processos de pensamento e emoções que são difíceis de extrair ou aprender através de métodos de investigação mais convencionais” (Strauss e Corbin, 1990).

Na investigação qualitativa, podemos detectar três grandes vertentes:

- os dados, que podem ser recolhidos através de entrevistas, observações, documentos, filmes e gravações;
- os procedimentos usados para a interpretação e organização dos dados, o que se traduz na sua conceptualização e redução, na elaboração de categorias no que respeita às suas propriedades e dimensões, e num processo de relação através de relatos;
- relatos escritos e orais, os quais podem ser apresentados em jornais científicos, conferências ou livros.

Há várias formas de se fazer investigação qualitativa. No nosso trabalho, e tendo em consideração os objectivos delineados, enveredámos por uma versão da “grounded theory” (Strauss e Corbin, 1998), a qual assenta na elaboração de uma teoria “derivada de dados sistematicamente recolhidos e analisados através do processo de investigação”. De acordo com os mesmos autores, existe uma inter-relação entre recolha de dados, análise e teoria.

A “grounded theory” apresenta semelhanças e diferenças relativamente a outras formas de investigação qualitativa. Como referem Strauss e Corbin (1998), “têm as mesmas fontes de informação: entrevistas e observações do campo, assim como documentos de todos os tipos (incluindo diários, cartas, autobiografias, biografias, acontecimentos históricos, jornais e outros materiais dos media. Também podem ser usadas vídeo-

gravações. Como outros investigadores qualitativos, os teóricos da “grounded theory” podem utilizar dados quantitativos ou combinar técnicas de análise quantitativa e qualitativa”.

De acordo com os mesmos autores, a maior diferença reside na importância dada ao desenvolvimento da teoria. “Besides the constant making of comparisons, this include the systematic asking of generative and concept-relating questions, theoretical sampling, systematic coding procedures, suggested guidelines for attaining conceptual (not merely descriptive) “density”, variation, and conceptual integration” (Strauss e Corbin, 1998). A “grounded theory” é uma forma de pensar acerca dos dados e de os conceptualizar.

Como podemos verificar, no primeiro momento desta investigação, partiu-se de uma área de estudo previamente concebida, sendo possível, deste modo, construir uma teoria a partir dos dados então recolhidos.

Tal como a experimentação, descrições, histórias e análise de informação arquivada, o estudo de caso constitui uma de várias formas de se fazer investigação em ciências sociais. Existem vantagens e desvantagens na utilização de cada uma destas estratégias, sendo que se deverá ter em consideração três condições (Yin, 1984):

- Tipos de questões de investigação;
- Extensão do controlo que o investigador tem sobre acontecimentos comportamentais;
- Tónica colocada nos fenómenos históricos em oposição aos acontecimentos contemporâneos.

De acordo com Yin (1984), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos”.

A figura 6 representa a descrição das diferentes fases metodológicas do estudo de caso (Yin, 1984).

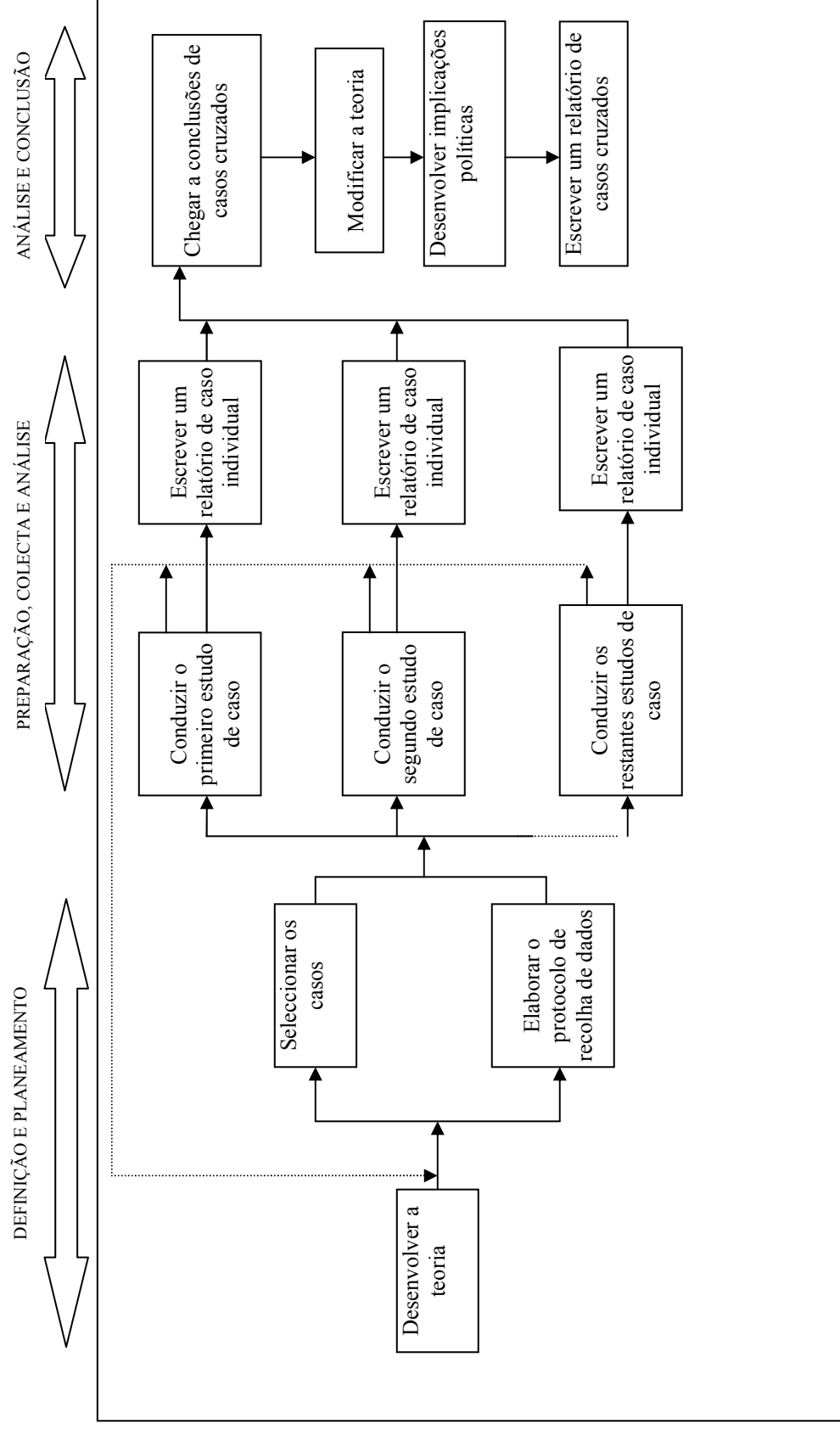


Figura 6: Método de estudo de caso (Yin, 1984)

Como definir o caso a ser estudado? Como determinar os dados relevantes a serem recolhidos? Uma vez recolhidos, o que deverá ser feito com os dados?

De acordo com o quadro supracitado, o passo inicial para a realização de um estudo de caso deverá assentar no desenvolvimento de uma teoria em que se relacione o estudo a efectuar com teorias prévias, com o objectivo de uma explicação do trabalho a ser desenvolvido. A revisão da literatura permite determinar as respostas acerca do que se conhece sobre determinado tópico, possibilitando, de igual modo, o desenvolvimento de questões mais profundas.

A selecção de casos constitui o segundo passo desta abordagem metodológica, juntamente com a elaboração do protocolo de estudos de caso, o qual permite uma operacionalização dos processos, utilizando técnicas formais de recolha de dados.

A terceira etapa diz respeito à realização dos estudos de caso, concretamente através do recurso a entrevistas, observações e documentos.

Feita a recolha dos dados, procede-se à elaboração de um relatório de cada caso, o qual conduzirá à descoberta de diferentes fenómenos e suas interligações com o contexto em que foram observados.

Existem determinadas situações em que a utilização do estudo de caso é preferencial. Conforme se pode verificar no quadro 13, a seguir apresentado, uma das condições relaciona-se com o tipo de questões colocadas (o “como” e o “por que” constituem exemplos desse tipo de questões); outra verifica-se quando o investigador possui pouco controlo acerca dos acontecimentos; a última, quando a tónica é posta num fenómeno contemporâneo, dentro de um determinado contexto de vida real.

Estratégia	Forma da questão e pesquisa	Exige controlo sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
Experimentação	como, por que	sim	sim
Levantamento	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim
Análise de arquivos (e.g. estudo económico)	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim/não
Pesquisa histórica	como, por que	não	não
Estudo de caso	como, por que	não	sim

Quadro 13: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa (Yin, 1984)

Como refere Yin (1984), “o estudo de caso contribui unicamente para o nosso conhecimento dos fenómenos individuais, organizacionais, sociais e políticos”. Sendo uma estratégia de investigação utilizada em diversas áreas, nomeadamente na psicologia, sociologia, ciência política e planeamento, ela possibilita captar as características específicas e de acontecimentos de vida real, nomeadamente “ciclos de vida individuais, processos organizacionais e de gestão, mudanças verificadas, por exemplo, em determinadas regiões urbanas, relações internacionais e a maturação das indústrias”.

“As questões *como* e *por que* são mais explanatórias, e é provável que levem ao uso de estudos de caso, pesquisas históricas e experimentos, enquanto estratégias de pesquisa” (Yin, 1984). De acordo com este autor, as questões deste tipo relacionam-se com relações

operacionais que necessitam ser descobertas e compreendidas ao longo do tempo, deixando de ser “encaradas como meras repetições ou incidências”.

Depois de atentamente nos debruçarmos sobre o “estudo de caso” enquanto estratégia de investigação qualitativa, pareceu-nos claro que a nossa opção, no primeiro momento desta investigação, deveria recorrer a esta abordagem metodológica.

De facto, o estudo de caso permite compreender, por exemplo, “como” se processam determinadas políticas de gestão de recursos humanos, “como” decorreu o crescimento de uma organização, “como” se diferenciaram as estruturas de gestão, “por que” se fizeram determinadas opções estratégicas, “por que” se avançou para a certificação da qualidade, etc.

A recolha deste tipo de dados leva a que se elaborem formas mais abrangentes de recolha de informação, sendo que a técnica da entrevista assume, neste contexto, um papel primordial.

Ao considerarmos a entrevista como um processo de obtenção de dados assente numa tarefa reactiva, no sentido em que os sujeitos reagem, e de forma diferencial, a estímulos que o entrevistador lhes apresenta, pode colocar-se a hipótese de que esses mesmos sujeitos, sabendo que estão a participar num trabalho de investigação possam, ainda que não intencionalmente, prestar informações que subvertam os resultados do trabalho. Krippendorff (1980) alerta para este problema ao apresentar alguns exemplos de hipotéticos enviesamentos, resultantes dos seguintes aspectos: o “conhecimento que os sujeitos têm de estar a ser observados ou testados; os sujeitos assumirem o papel de entrevistados; as influências dos processos de medida nos sujeitos; os estereótipos e preferências nas respostas previstas”.

Enquanto instrumento privilegiado da investigação qualitativa, a entrevista pode assumir três tipos distintos: estruturada, não estruturada e semi-estruturada. Fontana, A. e Frey, J. (1998) consideram esta técnica como “uma conversa, a arte de colocar questões e de ouvir. Não se trata de um instrumento neutro, na medida em que o entrevistador cria a realidade da situação da entrevista”.

Enquanto estratégias de investigação abertas, as entrevistas, através de processos comunicacionais verbais e não verbais, pretendem recolher informação acerca de um determinado objecto, cujos contornos não são, à partida, conhecidos. Como resultado, a possibilidade de obtermos informações inesperadas/imprevistas, deve ser salvaguardada, atendendo a que elas são adequadas a um estudo de tipo exploratório.

Para a recolha dos dados que serviram de base a esta investigação, procedeu-se à realização de entrevistas aos diferentes actores organizacionais, conforme descrito, mais tarde, no protocolo de estudo de caso. Se com este trabalho se pretendia aceder a uma vasta quantidade e qualidade de informação que permitisse compreender processos relativamente inesperados, optou-se pela utilização de entrevistas abertas.

Segundo Silverman (1985), estas entrevistas “reflectem, essencialmente, interacções simbólicas”. Consistem numa interacção dinâmica, na qual o entrevistador procura “construir um contexto de entrevista” (Silverman, 1985) e em que o entrevistado irá “submeter-se ou resistir a essa mesma construção” (Silverman, 1985). É rejeitada a ideia da construção de um guião rígido da entrevista, na medida em que este poderia condicionar a espontaneidade da interacção entre entrevistador e entrevistado, provocando hipotéticos constrangimentos relativamente à situação da entrevista e, conseqüentemente, pôr em risco a validade dos dados recolhidos.

As entrevistas com carácter não-directivo “permitem ao entrevistado usar as suas próprias formas de definição do mundo, assumindo-se, desta forma, a não existência de uma sequência única de questões a serem colocadas a todos os entrevistados e possibilitando, também, ao entrevistado proceder à introdução de assuntos não contemplados por um hipotético guião orientador” (Denzin, 1970, citado por Silverman, 1985).

O contexto em que a entrevista é realizada parece assumir um papel importante na sua validade. A corrente etnometodologista, no sentido de tentar obviar aos constrangimentos já referidos, opta pela obtenção dos dados a partir do “setting natural”. Com efeito, as entrevistas efectuadas e que servem de base ao estudo inicial deste trabalho (momento 1), foram realizadas num contexto que poderíamos designar por “natural”. O espaço físico onde diariamente os actores organizacionais desempenham o seu trabalho, constituiu o “setting” onde decorreram as entrevistas.

Sendo o contexto organizacional o objecto do nosso estudo, acedemos a ele através do discurso dos membros que compõem esse mesmo contexto. Sob o ponto de vista metodológico, o “setting” natural assume, sem dúvida, um papel importante em todo este processo de aquisição de dados, possibilitando a recolha de um discurso contextualizado, no qual os entrevistados falam a partir do seu papel organizacional.

De acordo com Yin (1984), “uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso são as entrevistas”.

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, onde havia um guião orientador, previamente elaborado pelo entrevistador, que tinha, como propósito essencial, orientar as questões a abordar, sem que o mesmo condicionasse a forma como as entrevistas

decorriam. Para tal, as questões utilizadas eram de tipo aberto, permitindo que as entrevistas assumissem um carácter de não directividade. Procurava-se, deste modo, que os entrevistados tivessem um discurso o mais livre e espontâneo possível.

Tendo em consideração que as entrevistas correspondem a relatos verbais que podem ser condicionados por diversos factores, tais como preconceitos, dificuldades de memória e imprecisão ou pobreza de articulação, a gravação pode constituir uma estratégia para minimizar estas variáveis condicionadoras de um relato preciso.

Todavia, e de acordo com Yin (1984), os seguintes aspectos poderão condicionar a utilização de um gravador na recolha de dados:

- “O entrevistado não permite o seu uso ou se sente desconfortável com a sua presença;
- Não há um planeamento claro para transcrever ou se escutar sistematicamente o conteúdo das gravações;
- O investigador é bastante desajeitado com a aparelhagem mecânica, de modo que o gravador pode causar distracção durante a entrevista;
- O investigador acha que o gravador é uma maneira de substituir o acto de “ouvir” atentamente o entrevistado durante o decurso da entrevista.”

Respeitando estes princípios, foi explicado o objectivo deste trabalho e procedeu-se à gravação de todas as entrevistas, tendo sido obtido o consentimento por parte de todos os entrevistados. Posteriormente, fez-se uma transcrição integral das mesmas, sendo os dados recolhidos submetidos a um processo de análise. Uma das estratégias utilizadas passou pela realização de sucessivas leituras das transcrições das entrevistas, tendo sido identificados os

temas de maior relevo relacionados com as questões de investigação previamente enunciadas.

1.1 Protocolo de estudo de caso

1.1.1 Constituição da amostra

Com vista à constituição da amostra deste nosso estudo inicial, foram estabelecidos contactos com associações de pequenas e médias empresas dos sectores têxtil e metalomecânico, tendo-se também obtido uma listagem de empresas, dentro das características pretendidas, junto do Instituto Nacional de Estatística (base de dados “Belém”) e da Associação Industrial do Minho.

1.1.2 Acesso

A abordagem iniciou-se sempre pelo estabelecimento de um contacto telefónico, normalmente com o responsável máximo da empresa. Depois de procedermos à nossa identificação, eram explicitados os objectivos do trabalho a realizar, tentando fazê-lo de uma forma clara e apelativa, na medida em que esta primeira abordagem se revelava extremamente importante para que a empresa pudesse vir a aceitar colaborar neste trabalho de investigação.

Com este primeiro contacto pretendia-se que, pelo menos, as organizações nos recebessem posteriormente. No caso de este objectivo ser atingido, tentava marcar-se uma primeira entrevista, se possível, com o administrador, onde o projecto seria explicado de uma forma mais detalhada em termos dos seus principais objectivos, avaliando-se, de igual

modo, as implicações para a empresa relativamente ao tempo necessário para a sua realização.

Interessante referir que, quando esta primeira entrevista era conseguida, as empresas disponibilizavam-se para participarem no trabalho por nós proposto.

Neste primeiro contacto presencial, era transmitida ao responsável máximo a nossa intenção de entrevistar todas as pessoas que exercessem funções de chefia na empresa. Estabelecia-se, então, um plano de trabalho, no qual se agendavam futuras datas para se realizarem as entrevistas às diferentes chefias.

1.1.3 Visita e deslocações à empresa

Do primeiro encontro com o administrador resultava, normalmente, uma visita guiada à empresa. Aliás, na maioria das vezes, não era sequer necessário pedir para que esta se efectuasse, na medida em que isso nos era sugerido de uma forma espontânea. Ao longo das diferentes deslocações, tivemos a possibilidade de poder “vaguear” pela empresa, o que nos permitiu contactar directamente com algumas vivências organizacionais: condições de trabalho existentes, interacção com diversos actores organizacionais, nomeadamente pessoas que desempenhavam funções de chefia, tecnologia e processo produtivo.

Para Denzin e Lincoln (1998), “entrar numa situação social e olhar”, é um método de observação natural, é “uma outra forma favorita de recolher material sobre o mundo social”.

1.1.4 Consulta de documentação relevante

Em cada uma das empresas tivemos acesso a um variado conjunto de documentação, concretamente no que respeita a catálogos existentes acerca de produtos e também de publicidade, organigramas, provas de avaliação utilizadas em contextos de selecção de pessoal, no caso de existirem, e fichas de candidaturas espontâneas.

1.1.5 Entrevistas

As entrevistas foram realizadas de acordo com um guião flexível e aberto, possibilitando, deste modo, a obtenção de informação diversificada e relevante, relativamente aos objectivos que nos propúnhamos atingir.

Todas as entrevistas eram iniciadas por uma explicitação, o mais pormenorizada possível, do trabalho que estávamos a realizar, tentando-se, deste modo, focalizar os sujeitos num mesmo quadro de entendimento sobre o que se pretendia de cada um deles.

Feita esta explicação prévia, era pedido ao entrevistado que procedesse a um relato da sua experiência profissional, de forma a explicar o modo como se processou a sua entrada para a empresa, sendo, de seguida, centrado nas questões directamente relacionadas com a gestão de recursos humanos da organização.

1.1.6 Entrevistados

Todos os colaboradores que desempenhavam funções de gestão foram por nós entrevistados. Os assuntos abordados dependiam do papel que cada um desempenhava na organização, tentando abarcar-se e aprofundar um conjunto de temáticas que nos permitisse, mais tarde, responder às questões de investigação previamente formuladas.

- Administrador

Era pedido ao administrador que efectuasse uma descrição da história da empresa, nomeadamente as razões para o seu início de actividade, das diferentes estratégias utilizadas, do modo como a empresa se encontrava organizada, do seu processo produtivo, das tecnologias existentes e das práticas de gestão de recursos humanos presentes na organização.

Nesta entrevista, também se pretendia obter informação clara acerca da evolução da empresa, concretamente em relação à forma como as estruturas de gestão se foram diferenciando ao longo da sua existência.

- Gestores

Os gestores eram convidados a falar sobre a origem dos seus sectores/departamentos, nomeadamente acerca das razões que estiveram na base do seu aparecimento. Procediam a uma caracterização do modo como o departamento se encontrava organizado, qual o número de colaboradores que o compunha e respectivas funções desempenhadas, descrevendo também as práticas de gestão de recursos humanos utilizadas no departamento que coordenavam.

- Responsáveis pelos recursos humanos

A entrevista com os responsáveis pelos recursos humanos (no caso de aqueles existirem) visava, por um lado, descrever, pormenorizadamente, as práticas de gestão de recursos humanos utilizadas (recrutamento, selecção, acolhimento/integração, salários, prémios, formação, avaliação do desempenho, promoções, higiene e segurança) e, por

outro, proceder à caracterização dos recursos humanos existentes (número de colaboradores, antiguidade, “turnover”, competências, absentismo, etc).

1.2 – Caracterização dos estudos de caso

Neste primeiro momento da investigação, dos sete estudos de caso realizados, dois pertencem ao sector metalúrgico, três ao sector metalomecânico e dois ao sector têxtil (quadro 14).

CASOS	SECTOR DE ACTIVIDADE	NÚMERO DE COLABORADORES
1	Metalúrgico	116
2	Metalúrgico	36
3	Metalomecânico	74
4	Metalomecânico	50
5	Metalomecânico	110
6	Têxtil	100
7	Têxtil	113

Quadro 14: Estudos de caso (momento de investigação 1)

Os sete estudos de caso foram analisados de acordo com as seguintes dimensões: historial das empresas, estratégias das empresas, práticas de Gestão de Recursos Humanos identificadas e, finalmente, crises e diferenciação das estruturas de gestão.

1.2.1. Historial das empresas

Os quadros seguintes (15, 16 e 17), caracterizam o historial das empresas estudadas.

CASOS	HISTORIAL DAS EMPRESAS
1	<p>Trata-se de uma empresa metalúrgica fundada há 25 anos por dois irmãos, sendo que um deles é o actual administrador. Presentemente, a empresa opera numa zona geográfica diferente daquela em que, inicialmente, iniciou a sua actividade. Da constatação de uma carência de maquinaria relacionada com produtos agrícolas resultou a criação desta empresa. O seu processo de certificação data de 1995, e surgiu como uma resposta às imposições do mercado, nomeadamente no que respeita à qualidade dos produtos comercializados.</p>
2	<p>Estamos na presença de uma empresa metalúrgica, cuja fundação remonta ao ano de 1965, na cidade de Braga. Até 1974 foi administrada pelo seu fundador, o qual constituiu, nessa época, uma sociedade com familiares. A partir do ano de 1992, a administração passou a ser da responsabilidade dos descendentes directos do administrador. Devido a situações de crise sentidas na época, nomeadamente dificuldades de venda dos seus produtos, foi constituída uma nova empresa, com o objectivo de promover a actividade comercial, numa tentativa de colmatar as dificuldades de escoamento dos seus produtos.</p> <p>O processo de certificação da qualidade teve início em 1997, através da coordenação de uma empresa consultora especializada e contratada para o efeito.</p>
3	<p>Com início de actividade em 1670, teve como principal objectivo a comercialização de utensílios agrícolas e armas de fogo. No fim do século passado, surge uma nova iniciativa em termos de produtos comercializados: balanças artesanais. Desde o ano de 1934 que a empresa se tem dedicado ao fabrico de equipamentos de pesagem industrial. Com o intuito de proceder a uma expansão da sua área de intervenção, avança para a produção daquilo que ficou considerado como o primeiro equipamento de pesagem electrónico conhecido em Portugal. Em virtude de esta iniciativa não ter obtido, no mercado de então, a aceitação esperada, foi constituída, em 1987, uma nova empresa, cuja principal actividade consistiu na concepção e no fabrico de sistemas electrónicos de pesagem. Por dificuldades financeiras sentidas no início da década de 90, a empresa procede a uma alteração do processo produtivo, avançando para uma política de redução de pessoal.</p> <p>Em 1995 é concluído o processo de certificação da qualidade, iniciado dois anos antes.</p>

Quadro 15: Descrição do historial das empresas

CASOS	HISTORIAL DAS EMPRESAS (Continuação)
4	<p>Este caso retrata uma empresa do sector metalomecânico, sedead na zona centro de Portugal. Foi fundada em 1981 por três sócios que detinham experiência na actividade da metalomecânica inoxidável. Na altura, iniciaram os trabalhos em instalações que já existiam, as quais foram, posteriormente, transformadas e adaptadas às exigências então sentidas. Em 1990, devido a vicissitudes várias, a sociedade que deu início a esta empresa dissipou-se, tendo um dos sócios iniciais comprado as quotas aos restantes sócios e assumido a gestão da empresa com a sua mulher, que trabalhara durante aproximadamente 19 anos no departamento comercial de uma empresa de madeiras da região A empresa passou então a contar apenas com dois sócios gerentes. Em 1992 a empresa iniciou um projecto de mudança de instalações, o qual só se veio a concretizar dois anos mais tarde. As actuais instalações, embora se situem na mesma região das que deram início à sua fundação, localizam-se numa outra zona que se encontra a uma significativa distância da inicial. Quando em 1981 iniciou a sua actividade, a empresa contava com cinco pessoas. Ao fim de seis meses de actividade, o número de trabalhadores era já de vinte. A partir do quarto ano de existência, é composta por cinquenta trabalhadores, número que se manteve até ao momento deste estudo.</p>
5	<p>Fundada em 1983 por três sócios, uma das principais motivações para a constituição desta empresa residiu no facto de os elementos fundadores terem tido uma larga experiência profissional no ramo de actividade em questão: fabrico e assistência de postos de abastecimento de combustível. Em 1985 a empresa passou a desenvolver um processo de industrialização de bombas de combustível. Para concretizar este objectivo, foi levada a cabo uma parceria com uma empresa holandesa. Em 1993 é atingido um grande objectivo: possuir uma marca própria de fabrico. Assistiu-se a uma série de reestruturações, que terminaram na constituição de um grupo composto por três empresas. Este estudo de caso incidiu numa dessas empresas: fabrico de bombas automedidoras para combustível líquido e para GPL e máquinas automáticas de lavagem de automóveis. No ano de 1994 é concluído o processo de certificação da qualidade, de acordo com as normas ISO 9000. Em 1998, o processo de extensão da certificação é concluído de acordo com a norma ISO 9001.</p> <p>No ano de 1994 assiste-se a uma aposta na internacionalização dos produtos.</p>

Quadro 16: Descrição do historial das empresas (cont.)

CASOS	HISTORIAL DAS EMPRESAS (Continuação)
6	<p>Encontramo-nos perante uma empresa têxtil cuja fundação remonta ao início dos anos 90. Dois sócios fundadores, detentores de uma larga experiência neste sector, tinham como principal objectivo proporcionar um futuro profissional aos seus filhos neste ramo de actividade. Tendo iniciado as suas funções num espaço físico adequado às necessidades sentidas na altura, possuíam, no momento em que o estudo foi realizado, uma dimensão também adequada, em termos de espaço, aos novos desafios que, entretanto, foram colocados à própria empresa.</p>
7	<p>Constituída no ano de 1972, esta empresa surge de uma motivação muito clara do seu fundador: tendo sido gestor de um pequeno grupo têxtil, pretendeu apostar na área da confecção. A conjuntura socioeconómica de então (período pós 25 de Abril de 1974), apresentou-se como bastante favorável à comercialização de peças de vestuário, tendo a empresa criado uma marca própria de calças de ganga e de bombazina. O elevado sucesso deste tipo de produto, que ainda hoje se verifica, possibilitou um forte desenvolvimento económico por parte desta empresa. Todavia, nos anos 80, verificou-se o aparecimento de uma concorrência muito forte ao nível das confecções, tendo levado a empresa a optar por uma nova estratégia: a internacionalização dos seus produtos. Acrescido a este problema, surgiu, durante a década de 90, uma outra dificuldade: problemas em termos de cobranças por parte do mercado nacional.</p>

Quadro 17: Descrição do historial das empresas (conclusão)

1.2.2 Estratégias das empresas

ESTRATÉGIAS DAS DIFERENTES EMPRESAS

- Comercialização feita essencialmente no mercado interno.
- Processo de certificação da qualidade.
- Exportação de produtos para o mercado europeu.
- Apresentação de “respostas rápidas às necessidades sentidas pelos clientes, apostando também numa política de contenção de custos”.
- Apostas de comercialização no mercado externo, em virtude do aparecimento de uma forte concorrência em que as empresas operam.
- Introdução de novas tecnologias.
- Diversificação de produtos como resposta ao aumento da competitividade.
- Redução de custos recorrendo a estratégias como a diminuição do número de trabalhadores, promoção da polivalência funcional e subcontratação de empresas.
- Aposta num serviço de assistência pós-venda de elevada qualidade.
- Internacionalização de produtos.
- Associação a parceiros estratégicos internacionais.
- Aposta na climatização como um forte complemento da metalomecânica, possibilitando à empresa sobreviver a eventuais crises que possam surgir no sector metalomecânico.
- A aplicação de tecnologias mais sofisticadas evita aumentar o número de postos de trabalho. Constatase a existência de uma preocupação em manter o número de trabalhadores, melhorando, simultaneamente, a sua qualidade.
- Investimento em trabalhos de grande exigência, fugindo, desta forma, à concorrência mais simples.

Quadro 18: Estratégias identificadas nos diferentes estudos de caso

1.2.3 Práticas de Gestão de Recursos Humanos identificadas nos diferentes estudos de caso

O estudo efectuado permitiu identificar um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos que passamos a descrever de forma pormenorizada.

- **Recrutamento**

Encontrámos nas diferentes empresas uma preferência pelo recrutamento de pessoas que vivem próximo ou na zona geográfica em que aquelas se encontram implantadas, tendo como objectivo, entre outros aspectos, fazer com que os índices de absentismo e também de “turnover” sejam mais reduzidos.

As fontes de recrutamento mais privilegiadas consistem na colocação de anúncios nas próprias empresas e também em cafés locais, quando se pretendem recrutar essencialmente trabalhadores directos. Embora com menor predominância, a utilização desta técnica também se verifica quando é necessário encontrar alguém para trabalhar na área administrativa.

No caso do recrutamento de quadros técnicos, o recurso aos anúncios em jornais regionais e, em alguns casos, a jornais nacionais, constitui uma estratégia utilizada. Algumas empresas recorrem a determinados Centros de Formação e, raras vezes, aos Centros de Emprego. De referir que a divulgação de necessidades de recrutamento através dos funcionários das próprias empresas constitui também uma estratégia muito utilizada.

Este método é entendido por vários gestores como facilitador da integração dos novos colaboradores, na medida em que, ao serem recomendados por funcionários da

empresa, estes poderão proceder a uma determinada triagem em função do conhecimento que já possuem da organização.

- **Seleção**

Os métodos de selecção mais encontrados consistem, no caso dos trabalhadores directos, na sua colocação nos locais de trabalho, desempenhando determinadas tarefas, sendo avaliados de acordo com os critérios considerados determinantes na eficácia do desempenho dessas mesmas funções. Em apenas dois dos estudos de caso os candidatos são submetidos a provas de papel e lápis, sendo avaliadas, entre outras, competências de destreza manual.

Existem entrevistas de selecção, as quais são feitas pela futura chefia do departamento em que o colaborador vai ser integrado, mas também pela pessoa do administrador. Aliás, este assume um papel decisivo em termos de tomada de decisão final, centralizando a opção em termos do novo colaborador.

De referir que são muito raros os casos em que as empresas revelam uma preocupação em elaborar estratégias de integração de novos colaboradores.

- **Formação**

Em termos de formação constata-se uma não existência generalizada de planos estratégicos anuais, exceptuando um estudo de caso em que isso se verifica. Todavia, e devido à implementação da certificação da qualidade, esta tendência tem vindo a alterar-se. Os planos de formação parecem surgir, então, como uma resposta reactiva e não proactiva.

A formação é levada a cabo não porque a empresa sinta a necessidade da sua existência, mas porque a certificação da qualidade assim o exige.

A modalidade de formação mais frequente no que respeita aos trabalhadores directos consiste em se proceder à sua formação nos próprios postos de trabalho. Estamos perante o desenvolvimento de competências exclusivamente técnicas. Aliás, e no que concerne às diferentes competências desenvolvidas, existem algumas situações em que as dimensões interpessoais parecem receber o interesse por parte das empresas. Gestão de conflitos e atendimento ao público constituem alguns desses exemplos. A formação encontra-se direccionada, essencialmente, para os níveis funcionais mais baixos, seguindo-se o pessoal administrativo.

Poucas empresas recorrem a serviços de consultoria. As que o fazem, visam o desenvolvimento de competências de níveis mais elevados da hierarquia, concretamente funções de chefia e algum pessoal administrativo.

No caso de existir um plano de formação, que, como vimos, é extremamente raro, verifica-se que as chefias contribuem com sugestões relativamente à concepção desse mesmo plano.

- Avaliação do Desempenho

Em relação a esta prática de gestão de recursos humanos, na grande maioria dos casos verifica-se que não existem procedimentos formalizados, com a excepção de duas empresas, que possuem uma ficha de avaliação do desempenho. Os critérios de avaliação que predominam são a observação e o contacto diário com os diferentes colaboradores, sendo utilizados, como principais indicadores, a realização de horas extraordinárias por

parte dos trabalhadores, a sua “boa educação e bom comportamento”, bem como a sua assiduidade.

Como implicações desta avaliação, encontramos a revisão salarial e os prémios de produção e de assiduidade.

O administrador é a pessoa que avalia os diferentes colaboradores, nomeadamente os trabalhadores directos, podendo ou não recorrer a informações das chefias para esse efeito, sendo a decisão final da sua exclusiva responsabilidade.

- Progressão e Promoções

Nos diferentes estudos de caso constata-se que as promoções se realizam de acordo com o contrato colectivo de trabalho. Os principais critérios subjacentes a esta prática incidem no tempo de serviço dos colaboradores (antiguidade) sendo que, em alguns casos, as promoções a funções de chefia assentam na avaliação de competências técnicas dos sujeitos.

Há um estudo de caso em que se verifica a existência de outros critérios com vista à promoção dos colaboradores, nomeadamente resultados da avaliação do desempenho, formação e disponibilidade relativamente à organização.

- Remuneração e Prémios

Sendo a política salarial definida de acordo com o contrato colectivo de trabalho, existe a atribuição de um prémio, cuja responsabilidade cabe à administração das empresas. A avaliação do desempenho efectuada assume, neste contexto, um importante papel, na medida em que vai influenciar o valor dos prémios a atribuir.

Existe uma política de distribuição de lucros num dos estudos de caso, sendo que, num outro, a empresa comparticipa nas despesas de combustível, concretamente em relação a quadros médios e superiores.

PRÁTICAS	DESCRIÇÃO DAS DIFERENTES PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
Recrutamento	<ul style="list-style-type: none"> • Predomínio de candidaturas espontâneas e colocação de anúncios na empresa e em cafés locais; • Colocação de anúncios nos jornais para situações de maior qualificação profissional; • Fonte de recrutamento preferencialmente local; • Existência de uma ficha de inscrição para candidaturas; • Contactos informais como fonte predominante de recrutamento; • Divulgação da existência de vagas através de funcionários; • Recurso ao Centro de Emprego e a Centros de Formação Profissional.
Seleção	<ul style="list-style-type: none"> • Provas realizadas no posto de trabalho; • Provas de papel e lápis; • Realização de uma entrevista com a futura chefia; • Realização de uma entrevista com o administrador; • Processo de seleção com características bastante informais; • Centralização do processo de seleção na pessoa do administrador.
Formação	<ul style="list-style-type: none"> • Formação no posto de trabalho como modalidade dominante; • Existência de planos de formação como resultado da certificação da qualidade; • Recurso a serviços de consultoria; • Desenvolvimento de competências em áreas técnicas e comportamentais; • Predomínio de formação para os níveis funcionais mais baixos, seguindo-se o pessoal administrativo; • Situações de inexistência de um plano anual de formação; • Existência de candidaturas a programas de financiamento; • Situações em que o plano de formação é elaborado com o recurso a sugestões feitas pelas chefias.

Quadro 19: Resumo das práticas de gestão de recursos humanos identificadas nos 7 estudos de caso iniciais

PRÁTICAS	DESCRIÇÃO DAS DIFERENTES PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (Cont.)
Avaliação do Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de um procedimento formalizado de avaliação; • Avaliação dos colaboradores indirectos feita directamente pelo administrador; • Avaliação dos colaboradores directos feita pelo administrador, podendo este consultar ou não as respectivas chefias para o efeito; • Observação e contacto diário com os trabalhadores como critérios predominantes de avaliação; • Dimensões comportamentais como principais indicadores de avaliação: aceder ou não à realização de horas extraordinárias, ter uma "boa educação e bom comportamento" e assiduidade. • Revisão salarial, prémios de produção e de assiduidade como principais implicações da avaliação; • Avaliação centralizada na pessoa do administrador; • Constatação de dois estudos de caso em que existe uma ficha formal de avaliação do desempenho.
Progressão e Promoções	<ul style="list-style-type: none"> • As promoções realizadas são aquelas que estão previstas no contrato colectivo de trabalho (CCT); • Antiguidade do trabalhador na empresa como critério predominante; • Forte predomínio da administração na tomada de decisão em termos de promoções; • Constatação de um único estudo de caso em que existe uma progressão horizontal, feita com base nos resultados da avaliação do desempenho, na formação realizada e também na disponibilidade demonstrada por parte dos colaboradores; • Existência de promoções a funções de chefia com base nas competências técnicas dos colaboradores.
Remuneração e Prémios	<ul style="list-style-type: none"> • Ao salário base do trabalhador (definido pelo CCT) é adicionado um prémio, cujo montante é definido pela administração; • Resultados obtidos na avaliação do desempenho como critério para atribuição de prémios; • A quase totalidade dos colaboradores possui uma remuneração superior à estipulada na tabela salarial; • Constata-se a existência de um caso em que se verifica a implementação de uma política de distribuição de lucros; • Participação da empresa, em um dos estudos de caso, nas despesas de combustível de alguns colaboradores (quadros médios e superiores).

Quadro 20: Resumo das práticas de gestão de recursos humanos identificadas nos 7 estudos de caso iniciais (cont.)

1.2.4 Crises e diferenciação das estruturas intermédias de gestão

Sendo um dos objectivos deste trabalho proceder a uma análise da forma como as organizações se desenvolvem ao longo da sua história, foram identificadas situações de crise por elas vivenciadas e avaliados os impactos dessas crises no desenvolvimento das mesmas. A diferenciação das diferentes estruturas de gestão foi estudada partindo do pressuposto de que existe uma associação entre desenvolvimento/crescimento e aparecimento de novas estruturas, como resposta às diferentes situações de crise vividas pelas organizações.

Os principais objectivos desta análise prendem-se com uma clarificação das dimensões dos processos de diferenciação das estruturas de gestão, nomeadamente em termos de motivos subjacentes, processos implementados para fazer face a essas mudanças e identificação dos agentes envolvidos nesses mesmos processos.

Nos estudos de caso realizados, verificámos a existência de diferentes situações de crise, que deram origem ao aparecimento de novas estruturas intermédias de gestão. Para obviar à elevada concorrência/competitividade dos mercados, à diminuição do poder de compra/decréscimo de encomendas e, conseqüentemente, a dificuldades de ordem financeira, algumas empresas apostaram na internacionalização dos mercados, numa diversificação de produtos e, ainda, na implementação de novas tecnologias. Num destes estudos de caso, pudemos constatar que uma empresa do sector metalomecânico se envolveu numa nova área de negócio, criando o sector da climatização, enquanto outra introduziu uma forte componente electrónica em detrimento da componente mecânica.

Se, por um lado, encontrámos casos de dificuldades financeiras provocadas por uma diminuição do poder de compra, vimos também que o crescimento das empresas originado por um aumento de clientes/procura se apresenta como um potenciador de crise, obrigando à criação de estratégias para a sua superação. Numa das empresas estudadas, a elevada procura de peças de vestuário deu origem a uma diferenciação de produtos, visível na criação de uma marca própria de calças.

A ruptura da sociedade fundadora surge, também, como um importante factor, responsável pelo aparecimento de crises organizacionais. Estas rupturas, provocadas pelo falecimento de algum fundador mas, sobretudo, por um desentendimento no que respeita a estratégias de investimento, conduzem a profundas alterações na estrutura de gestão.

Um outro factor que é, por sua vez, causa e consequência de situações de crise é a certificação da qualidade. Verificámos que este processo, responsável por uma grande reestruturação das empresas, se encontra directamente relacionado com o recrutamento de muitos responsáveis por lugares de direcção e pela promoção a funções de chefia de grande parte dos chefes de equipa.

As crises por nós detectadas nestes estudos de caso resultaram numa diferenciação interna das organizações, traduzindo-se no aparecimento de novas estruturas intermédias de gestão.:

- A elevada concorrência/competitividade dos mercados, a diminuição do poder de compra/decréscimo de encomendas e, conseqüentemente, as dificuldades de ordem financeira provocaram, em alguns casos, o aparecimento de novas estruturas intermédias de gestão (departamento de climatização, por exemplo);

- Nas empresas onde se verificou um crescimento em termos de clientes, assistiu-se à criação de dois departamentos: produção e comercial;
- A forte aposta no mercado internacional explica a criação de departamentos de importação/exportação enquanto novas formas de estruturas intermédias de gestão;
- A ruptura entre sócios fundadores conduz a alterações profundas no que diz respeito a futuras estratégias de gestão;
- A certificação da qualidade é igualmente responsável pelo aparecimento de novos departamentos, nomeadamente o de planeamento e o de qualidade.

1.3 Conclusão

A análise do historial das empresas sugeriu-nos algumas reflexões que influenciaram a continuidade deste projecto de investigação. Algumas características parecem predominar nos diferentes estudos de caso: assistimos a motivações para a constituição das diferentes empresas que passam, entre outros aspectos, pelo facto de os seus fundadores serem oriundos dos mesmos sectores de actividade das empresas que fundaram. O conhecimento adquirido ao longo dos anos noutras empresas parece constituir um factor determinante em termos do futuro profissional de cada um destes gestores. O domínio de competências técnicas específicas por eles adquirido faz com que os mesmos se sintam capazes de as colocar em prática, avançando, assim, para uma autonomia profissional. Esta autoconfiança leva-os a apostar na criação de um negócio próprio. Passarão, deste modo, a não depender de terceiras pessoas, estabelecendo-se e construindo um projecto profissional alicerçado, fundamentalmente, nos conhecimentos técnicos previamente adquiridos.

Simultaneamente, assistimos a um desejo de construção de uma área de negócio capaz de garantir o futuro profissional dos seus descendentes directos. Verifica-se, ainda, a existência de situações em que os fundadores possuem ligações familiares entre si.

As estratégias utilizadas nos diferentes estudos de caso decorrem de uma necessidade de resolução de crises surgidas no seio das empresas, provocadas por novas exigências dos mercados em que estas operam ou por situações internas.

Para fazer face a estas dificuldades, constata-se a utilização de determinados mecanismos, nomeadamente a diversificação de produtos, o investimento em novas

tecnologias, a opção por trabalhos de maior exigência e a criação de serviços de assistência pós-venda, com o objectivo de aumentar o grau de satisfação dos clientes, ultrapassando obstáculos inerentes a uma concorrência mais simples, e ainda recorrendo a uma diferenciação das estruturas intermédias de gestão.

A análise dos estudos de caso sugere a existência de uma necessidade de inovação para fazer face àquilo que poderíamos designar por crises organizacionais que, como vimos, decorrem, fundamentalmente, da dissolução de sociedades fundadoras e de dificuldades sentidas em termos de mercado.

A necessidade de inovação dificulta que as empresas continuem a operar de acordo com as estruturas até então existentes. Este facto leva a uma reestruturação das empresas, nomeadamente a uma clara diferenciação das suas estruturas intermédias de gestão.

Relativamente às práticas de gestão de recursos humanos identificadas nos sete estudos de caso analisados – recrutamento, selecção, formação, avaliação do desempenho, progressão e promoções, remuneração e prémios – constatámos a existência, de uma forma geral, de uma grande informalidade ao nível dos procedimentos que presidem à sua implementação. Encontrámos algumas formas de recrutamento e, sobretudo, de avaliação de desempenho baseadas em critérios de elevada subjectividade, o que nos leva a ponderar acerca das consequências que estas formas de abordagem da gestão dos recursos humanos poderão ter na eficácia das pequenas e médias empresas.

A selecção dos novos colaboradores assenta em critérios que privilegiam, essencialmente, a avaliação de competências do domínio técnico, sendo que encontramos estratégias de formação predominantemente reactivas perante circunstâncias

desencadeadoras de políticas de desenvolvimento de competências dos diferentes actores organizacionais.

Relativamente à progressão e promoções, assim como às políticas de remuneração e de atribuição de prémios, todas elas são, na sua grande maioria, o resultado daquilo que os contratos colectivos de trabalho prevêem.

2. Momento de Investigação 2: Aprofundamento do estudo inicial

2.1 Doze estudos de caso -----	178
2.2 Conclusão dos doze estudos de caso -----	184
2.3 Modelo sugerido a partir dos estudos efectuados -----	185
2.3.1 Sistema de hipóteses do modelo -----	192

2 – MOMENTO DE INVESTIGAÇÃO 2: Aprofundamento do estudo inicial

2.1 Doze estudos de caso

Um dos principais factores que contribui para a sobrevivência das pequenas e médias empresas é a capacidade adaptativa que as mesmas revelam em termos de processos de mudança. Os gestores organizacionais constituem factores determinantes nesses processos, funcionando como obstáculos ou como elementos facilitadores.

No momento de investigação 1, os processos de certificação da qualidade foram identificados, entre outros, como importantes impulsionadores da diferenciação das estruturas de gestão bem como da mudança organizacional. Pressupondo-se que, entre outros aspectos, as empresas se certificam porque os mercados assim o exigem, poderemos concluir que a “certificação” mede a capacidade que a empresa tem de satisfazer os critérios de qualidade exigidos pelo mercado em que opera.

No momento 2 deste trabalho, aos sete estudos de caso analisados no momento 1 foram acrescentados mais cinco. O alargamento da amostra possibilitou-nos aprofundar o estudo inicial e obter respostas mais conclusivas para as seguintes questões de investigação:

- i. Que conjuntos de acontecimentos são impulsionadores da diferenciação das estruturas de gestão?
- ii. Quais os processos resultantes das mudanças ocorridas nas estruturas?
- iii. Quais as mudanças nas práticas e nas estruturas de Gestão de Recursos Humanos associadas à diferenciação das estruturas intermédias de gestão?

Partimos do pressuposto de que as organizações, no início da sua actividade, utilizam, na gestão dos seus recursos humanos, um conjunto de práticas informais e que, à medida que vão desenvolvendo a sua maturidade, tendem para a implementação de sistemas de práticas mais organizados e coordenados. Esta ideia é corroborada por Storey e Westhead (1997), ao referirem, por exemplo, que a formação proporcionada a colaboradores de PME é uma prática menos formalizada quando comparada com o que acontece em organizações de maior dimensão. Os mesmos autores apontam, de facto, para a existência de uma relação entre formação assente em pressupostos formais e o tamanho da empresa.

Fizemos, também, um estudo comparativo entre empresas certificadas e empresas não certificadas.

Relativamente ao primeiro ponto (i), identificámos os seguintes factores:

- Forte investimento nos mercados internacionais;
- Crescimento da empresa em termos de clientes;
- Crescimento da empresa em termos de produção;
- Crescimento da empresa em termos de diferenciação da produção;
- Processos de certificação da qualidade;
- Inovações tecnológicas.

Como processos resultantes das mudanças ocorridas nas estruturas de gestão (ii), constatámos a existência de um conjunto de pressões exercidas sobre os gestores das organizações relativamente à necessidade de se implementarem planos de formação e/ou de

recrutamento de trabalhadores qualificados, de se proceder a uma melhoria das condições de trabalho e a uma descentralização das tomadas de decisão.

Estas pressões geraram, entre os gestores, desacordos relativamente a estratégias de investimento. De acordo com Drummond e Chell (1994), as fortes pressões exercidas sobre as organizações e a sua incapacidade para lidar com elas poderão estar na origem do desaparecimento das mesmas do contexto económico em que se encontram inseridas. Os mesmos autores referem que a vulnerabilidade face a estas dificuldades poderá ser influenciada pelo factor dimensão organizacional. As pequenas empresas, dados os escassos recursos que possuem, poderão apresentar maiores dificuldades na gestão destas situações problemáticas.

De facto, nestes estudos de caso, encontrámos a existência de possibilidades de rupturas e realinhamentos entre os fundadores/ aliança dominante, verificando-se que a sobrevivência de parte dessa aliança ocorre através da clarificação de um projecto estratégico consistente.

Associadas à diferenciação das estruturas de gestão, assistimos a mudanças nas práticas e nas estruturas de Gestão de Recursos Humanos (iii). Apesar de nenhuma das empresas estudadas possuir um departamento de recursos humanos, nas certificadas essa função começava a surgir, embora sob a dependência de outras funções, nomeadamente serviços administrativo/financeiros ou departamentos de produção, o que corresponde ao início da formalização de algumas práticas de gestão de recursos humanos.

Em relação ao recrutamento e selecção (quadro 21) concluímos que, quer em empresas certificadas quer em não certificadas, os colaboradores eram recrutados entre

peessoas conhecidas pelos funcionários já existentes; o recurso a consultores só existia nas empresas certificadas.

Práticas de GRH	DESCRIÇÃO	EMPRESAS CERTIFICADAS	EMPRESAS NÃO CERTIFICADAS
Recrutamento e Selecção	Trabalhadores recrutados entre pessoas conhecidas	Sim	Sim
	Recurso a consultores	Sim	Não

Quadro 21: Recrutamento e Selecção/Certificação da Qualidade

A formação (quadro 22) foi avaliada tendo em consideração três níveis funcionais: gestores (todas as pessoas que exerciam funções de chefia), administrativos e trabalhadores directos.

Concluiu-se que, nas empresas certificadas, havia um planeamento da formação para todos estes níveis, notando-se a ausência de qualquer tipo de planeamento nas não certificadas.

Para a implementação da formação dos gestores e dos administrativos, as empresas certificadas recorriam a consultores, o mesmo não acontecendo em relação aos trabalhadores directos. No caso das empresas não certificadas, não se constata o recurso a consultores.

Em relação ao tipo de competências privilegiadas pela formação, as empresas certificadas promovem o desenvolvimento das competências técnicas nos três níveis funcionais, sendo que, nas não certificadas, só os administrativos é que não têm acesso ao desenvolvimento deste tipo de competências. O desenvolvimento de competências interpessoais existe, no caso das empresas certificadas, para os gestores e administrativos, o mesmo não sucedendo para os trabalhadores directos. No caso das empresas não certificadas não se promovem as competências interpessoais em nenhum destes níveis.

Práticas de GRH	DESCRIÇÃO	NÍVEIS FUNCIONAIS	EMPRESAS CERTIFICADAS	EMPRESAS NÃO CERTIFICADAS
Formação	Planeamento da formação	Gestores	Sim	Não
		Administrativos		
		Trab. directos		
	Recurso a consultores	Gestores	Sim, excepto para trabalhadores directos	Não
		Administrativos		
		Trab.directos		
	Formação de competências técnicas	Gestores	Sim	Sim, excepto para administrativos
		Administrativos		
		Trab.directos		
	Formação de competências interpessoais	Gestores	Sim, excepto para trabalhadores directos	Não
		Administrativos		
		Trab.directos		

Quadro 22: Formação/Certificação da Qualidade

No que respeita à avaliação do desempenho (quadro 23) podemos concluir que todos os colaboradores são alvo de avaliação quer nas empresas certificadas quer nas não certificadas. Não existem procedimentos formais, à excepção de duas empresas certificadas que possuíam fichas de avaliação. Assiduidade, disponibilidade para a realização de horas extraordinárias e “bom comportamento” dos colaboradores são os principais critérios utilizados para se proceder à avaliação do desempenho.

Por fim, e relativamente às implicações da avaliação do desempenho, estas verificam-se tanto nas empresas certificadas como nas não certificadas, ao nível dos prémios de produção, prémios de assiduidade e prémios “especiais de colaboração”.

PRÁTICAS DE GRH	EMPRESAS CERTIFICADAS	EMPRESAS NÃO CERTIFICADAS
Avaliação do desempenho	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todos os colaboradores são avaliados; ▪ Não existem procedimentos formais (excepto 2 empresas certificadas, que utilizam fichas de avaliação); ▪ Critérios: assiduidade e disponibilidade para realização de horas extraordinárias; “bom comportamento”; ▪ Implicações da avaliação: prémios de produção, prémios de assiduidade e prémios “especiais de colaboração”. 	

Quadro 23: Avaliação do Desempenho/Certificação da Qualidade

2.2 Conclusão dos doze estudos de caso

Como conclusões, realçamos os seguintes aspectos:

- A mudança inicia-se quando a empresa é confrontada com crises significativas, nomeadamente o aparecimento de fortes constrangimentos relativamente à viabilidade da própria empresa.
- Estas crises despoletam desacordos entre a aliança dominante em relação a questões estratégicas.
- As crises são, provavelmente, resolvidas através de uma “ruptura” na aliança dominante, a qual resulta na elaboração de um projecto estratégico consistente.
- A certificação da qualidade surge como uma componente desse projecto estratégico.
- As crises despoletam desacordos no seio da aliança dominante, devido à existência de uma tensão entre a necessidade de uma maior delegação e formalização, resultantes das mudanças estratégicas, e a tendência em manter um controlo directo como principal processo de controlo organizacional.

- Apesar da existência de um sistema de coordenação e de controlo centralizado na gestão de topo, possibilitando um controlo directo do todo organizacional, os processos de mudança transferem determinadas decisões importantes para níveis mais baixos da hierarquia organizacional.
- Nas empresas certificadas estas mudanças são acompanhadas por alterações ao nível das práticas de gestão de recursos humanos, no sentido de um sistema de práticas mais formalizado e coordenado.

2.3 Modelo sugerido a partir dos estudos efectuados

A figura 7 representa um modelo integrador das relações sugeridas pelos resultados obtidos no estudo por nós efectuado com 12 pequenas e médias empresas, para o qual contribuiu, também, a revisão de literatura previamente realizada.

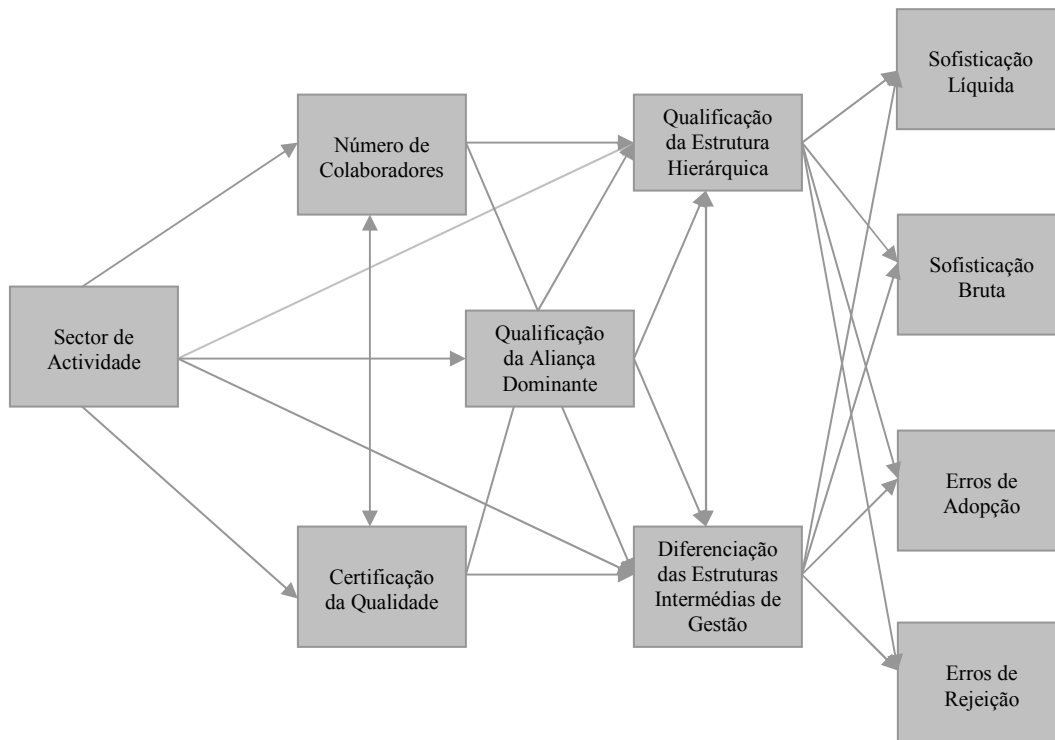


Figura 7 – Sistema de relações hipotéticas do modelo de sofisticação das práticas de gestão de recursos humanos

Passaremos a explicar as variáveis deste modelo inicial e as relações esperadas entre elas.

- **Sector de Actividade**

O *Sector* no qual as empresas se inserem é uma variável central para a inferência de tipologias de comportamentos e decisões organizacionais.

Espera-se que esta variável esteja associada a características como o *Número de Colaboradores* e a *Certificação da Qualidade*, influenciando, também, os níveis de *Qualificação da Aliança Dominante* e, conseqüentemente, a *Qualificação da Estrutura Hierárquica* e a *Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão*.

- **Número de Colaboradores**

A variável *Número de Colaboradores* pretende capturar os efeitos da dimensão da empresa na sua estrutura organizacional.

Espera-se que cada organização apresente *um número variável de colaboradores*, o que implicará formas organizacionais particulares. De facto, quanto mais diversificado for esse número, maiores serão as exigências organizacionais em termos de qualificação dos gestores – especificamente no que respeita à *Qualificação da Aliança Dominante* - e de diferenciação das estruturas intermédias de gestão.

- **Certificação da Qualidade**

A *Certificação da Qualidade* das diferentes empresas tem, necessariamente, implicações organizacionais. Espera-se que empresas *certificadas ao nível da sua qualidade* originem maiores níveis de *Qualificação da Aliança Dominante*.

- **Qualificação da Aliança Dominante**

O modelo coloca na aliança dominante o papel central da mudança organizacional. Pressupõe-se, por um lado, que as organizações evoluam pelo entendimento que esta estrutura tem do sector em que opera, dos seus interesses pessoais e da sua compatibilização com a missão e visão da organização.

Por outro lado, as alterações ao nível das determinantes exógenas da mudança organizacional têm influência na composição da própria aliança dominante, porque, entre outros factores, os desígnios estratégicos dos seus elementos poderão não ser consensuais, ou porque o mercado possa exigir uma dotação diferente de competências formais para a decisão estratégica.

Em consequência, espera-se que *Sectores* mais exigentes em *Número de Colaboradores* e *Certificação da Qualidade* estejam associados a maiores níveis de *Qualificação da Aliança Dominante* e que as suas decisões vão no sentido da constituição de maiores níveis de *Qualificação da Estrutura Hierárquica* bem como de uma maior *Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão*.

- **Qualificação da Estrutura Hierárquica**

O *Sector de Actividade*, o *Número de Colaboradores* e a *Certificação da Qualidade* poderão estar relacionados com a *Qualificação da Estrutura Hierárquica*.

Na medida em que a decisão de contratar gestores mais qualificados passa pela visão e capacidade analítica da aliança dominante, espera-se que exista uma relação positiva entre os níveis de *Qualificação da Aliança Dominante* e de *Qualificação da Estrutura Hierárquica*. Por outras palavras, espera-se que, quanto mais exigente for o sector, maiores sejam os níveis de qualificação dos gestores intermédios, influenciados pelas decisões dos gestores do vértice estratégico da empresa.

○ **Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão**

O *Sector*, o respectivo *Número de Colaboradores* e a *Certificação da Qualidade* (esta última por força, nomeadamente, da introdução de novas competências na organização) condicionarão a forma como se processa a Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão. Espera-se que a *Qualificação da Aliança Dominante* constitua um veículo de transmissão de conhecimento determinante da diferenciação dessas mesmas estruturas.

As associações esperadas são as de que o *Sector*, o *Número de Colaboradores* e a *Certificação da Qualidade* contribuam positivamente para a *Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão*, influenciadas pela decisão da *Aliança Dominante*. Espera-se também que, quanto maior for a *Qualificação da Aliança Dominante*, maior será a *Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão*.

- **Sofisticação das Práticas de Gestão dos Recursos Humanos**

O sistema de gestão de recursos humanos é operacionalizado pela administração racional e “otimizada” de práticas de gestão de recursos humanos. Essas práticas podem ser adequadas ou não, consoante se encontrem ou não formatadas para os contextos reais das empresas, contribuindo para a resolução dos problemas no âmbito dos recursos humanos.

Quando adequadas, as práticas podem ser mais ou menos sofisticadas se exibirem, pela mesma ordem, maior ou menor nível de elaboração, contribuindo, de forma diferenciada, para uma maior ou menor eficácia da gestão dos recursos humanos.

A *Sofisticação das Práticas de Gestão de Recursos Humanos* é formada por duas dimensões distintas: uma primeira, que inclui a *Sofisticação Bruta*, a *Sofisticação Líquida* e os *Erros de Adopção* e, uma segunda, que se mede pelos *Erros de Rejeição*.

A *Sofisticação Bruta (SB)* diz respeito ao grau de elaboração atribuído pelos especialistas às práticas de gestão de recursos humanos que as diferentes empresas adoptam, não levando em consideração os erros de adopção.

A *Sofisticação Líquida (SL)* refere-se ao grau de elaboração atribuído pelos especialistas às práticas de gestão de recursos humanos que as diferentes empresas adoptam, levando em consideração os erros de adopção.

Os *Erros de Adopção (EA)*, correspondem às práticas de gestão de recursos humanos classificadas pelos especialistas como não adequadas e que as empresas adoptam.

Os *Erro de Rejeição (ER)* correspondem às práticas de gestão de recursos humanos classificadas pelos especialistas como adequadas e que as empresas não adoptam.

Espera-se que maiores níveis de *Sofisticação Líquida* e *Sofisticação Bruta* e menores níveis de *Erros de Adopção* e de *Erros de Rejeição* sejam originados por maiores níveis de *Qualificação da Estrutura Hierárquica* e de *Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão*.

No modelo sugerido, atribui-se o papel central da mudança aos gestores do vértice estratégico (aliança dominante) que, assimilando as exigências da evolução dos sectores quer em termos da variável dimensão (número de colaboradores) quer em termos da certificação da qualidade, decidem no sentido de gerar as mudanças organizacionais que melhor servem os objectivos da empresa, nomeadamente no que respeita à qualificação da estrutura hierárquica e à diferenciação das estruturas intermédias de gestão.

As alterações ao nível da qualificação da estrutura hierárquica e da diferenciação das estruturas intermédias de gestão – que integram elementos relacionados com a descentralização da tomada de decisão, especialização e profissionalização dos sistemas de gestão – originam diferentes níveis de sofisticação das práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente componentes de sofisticação positiva (sofisticação líquida e bruta) ou negativa (erros de adopção de práticas incorrectas ou de rejeição de práticas

correctas), relações estas que serão submetidas a análise a partir dos resultados obtidos no momento de investigação 3.

Apesar da intenção de capturarmos variações ao longo do tempo, o modelo empírico é estimado com base em dados recolhidos apenas num momento específico mas, e sempre que possível, referentes ao desenvolvimento histórico de cada uma das organizações estudadas. Isto por duas razões: por um lado, pelo esbatimento da memória no que respeita à recuperação de alguns temas abordados nas entrevistas, dado o elevado grau de especificidade dos mesmos; por outro, pelo facto de a gestão de recursos humanos só recentemente se ter tornado um subsistema de gestão empresarial autónomo e objecto de uma atenção específica enquanto tal. De facto, é pouco provável que uma empresa criada nas primeiras décadas do séc. XX tenha demonstrado preocupação em reflectir acerca desta problemática.

2.3.1 - Sistema de hipóteses do modelo

Os estudos por nós efectuados permitiram levantar as hipóteses descritas no quadro 24.

<i>HIPÓTESES</i>	<i>DESCRIÇÃO</i>
1	Existe uma associação entre Sector e Número de Colaboradores
2	Existe uma associação entre Sector e Certificação da Qualidade
3	Existe uma associação entre Sector e Qualificação da Aliança Dominante
4	Existe uma associação entre Sector e Qualificação da Estrutura Hierárquica
5	Existe uma associação entre Sector e Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão
6	Existe uma associação entre Número de Colaboradores e Certificação da Qualidade
7	Existe uma associação entre Número de Colaboradores e Qualificação da Aliança Dominante
8	Existe uma associação entre Número de Colaboradores e Qualificação da Estrutura Hierárquica
9	Existe uma associação entre Número de Colaboradores e Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão
10	Existe uma associação entre Certificação da Qualidade e Qualificação da Aliança Dominante
11	Existe uma associação entre Certificação da Qualidade e Qualificação da Estrutura Hierárquica
12	Existe uma associação entre Certificação da Qualidade e Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão
13	Existe uma associação entre Qualificação da Aliança Dominante e Qualificação da Estrutura Hierárquica
14	Existe uma associação entre Qualificação da Aliança Dominante e Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão
15	Existe uma associação entre Qualificação da Estrutura Hierárquica e Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão
16	Existe uma associação entre Qualificação da Estrutura Hierárquica e Sofisticação Líquida das Práticas de Gestão de Recursos Humanos
17	Existe uma associação entre Qualificação da Estrutura Hierárquica e Sofisticação Bruta das Práticas de Gestão de Recursos Humanos
18	Existe uma associação entre Qualificação da Estrutura Hierárquica e Erros de Adopção das Práticas de Gestão de Recursos Humanos
19	Existe uma associação entre Qualificação da Estrutura Hierárquica e Erros de Rejeição das Práticas de Gestão de Recursos Humanos
20	Existe uma associação entre Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão e Sofisticação Líquida das Práticas de Gestão de Recursos Humanos
21	Existe uma associação entre Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão e Sofisticação Bruta das Práticas de Gestão de Recursos Humanos
22	Existe uma associação entre Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão e Erros de Adopção das Práticas de Gestão de Recursos Humanos
23	Existe uma associação entre Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão e Erros de Rejeição das Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Quadro 24: Sistema de hipóteses do modelo

3. Momento de Investigação 3: Reformulação do modelo inicial

3.1 Fase 1: Estudo em extensão -----	195
3.1.1 Caracterização do estudo em extensão -----	201
3.2 Fase 2: Painel de especialistas -----	211
3.2.1 Desenvolvimento do Índice de Sofisticação das Práticas de Gestão de Recursos Humanos -----	211
3.2.2 Constituição da amostra -----	211
3.2.3 Passagem de questionários -----	212
3.2.4 Caracterização da amostra de especialistas -----	212

3. MOMENTO DE INVESTIGAÇÃO 3: Reformulação do modelo inicial

Com o momento de investigação 3, pretendemos efectuar a reformulação do modelo inicial resultante dos momentos anteriores, para o que procedemos a um estudo em extensão, que abordaremos na Fase 1 deste capítulo, e a uma análise de opiniões de um painel de especialistas em gestão de recursos humanos, que apresentaremos na Fase 2.

3.1 Fase 1 – Estudo em Extensão

Esta primeira fase do terceiro momento de investigação consistiu na realização de um estudo em extensão concebido a partir dos temas identificados nos momentos anteriores - primeiro e segundo momentos de investigação. Pretendíamos, deste modo, verificar a forma como uma amostra mais alargada de empresas se comportava relativamente às questões de investigação até aqui abordadas.

Nesta fase, a recolha de dados foi efectuada através da realização de entrevistas estruturadas. Como refere Silverman (1985), “o que é importante para a validade de uma entrevista, mais do que o tipo de entrevista seleccionada, é a necessidade de se seguir um protocolo estandardizado”.

Se é verdade que, por um lado, a entrevista estruturada pode levar a uma diminuição da flexibilidade e, consequentemente, da capacidade de adaptação do entrevistador a eventuais situações de menor previsibilidade que possam ocorrer na relação

entrevistado/entrevistador, por outro lado, e de acordo com Silverman (1985), o recurso a este tipo de entrevista possibilita uma maior facilidade na comparação e na análise das mesmas.

Verificou-se que os processos de certificação da qualidade constituíam importantes impulsionadores da diferenciação das estruturas de gestão bem como da mudança organizacional.

Neste segundo momento (estudo em extensão), propomo-nos identificar, para além da certificação da qualidade, outros factores que possam desencadear a diferenciação das estruturas de gestão, nomeadamente:

- Forte investimento nos mercados internacionais;
- Crescimento da empresa em termos de clientes;
- Crescimento da empresa em termos de produção;
- Crescimento da empresa em termos de diferenciação da produção;
- Inovações tecnológicas.

Um outro grande objectivo deste estudo relaciona-se com a possibilidade de se poder encontrar um contributo da diferenciação das estruturas de gestão relativamente a diferentes níveis de sofisticação de práticas de gestão de recursos humanos.

Foi elaborado um guião orientador de entrevistas estruturadas, as quais foram efectuadas sempre pelo mesmo investigador, de forma a evitar diferentes interpretações e orientações, que poderiam resultar num enviesamento das respostas. Esta estratégia está de acordo com o referido por Fontana e Frey (1998), para quem o entrevistador “deverá ter sido treinado para tratar cada entrevista da mesma forma”. Os mesmos autores consideram

ainda dever existir muito pouca flexibilidade na forma como as perguntas são formuladas ou respondidas. Neste tipo de entrevistas, é colocado a cada sujeito um conjunto de questões pré-estabelecidas que permitem a obtenção de um conjunto limitado de respostas. No entanto, e embora com muito pouca frequência, pode surgir uma ou outra pergunta de carácter aberto, que permita o acesso a dados que previamente não estavam previstos nas questões colocadas.

No decorrer destas entrevistas, foram apresentados a todos os entrevistados o mesmo conjunto de perguntas, de acordo com uma mesma sequência.

Foram também tidas em consideração algumas sugestões apresentadas por Fontana, A. e Frey, J. (1998) relativamente ao comportamento do entrevistador, no decorrer da entrevista estruturada:

- “Nunca se envolver em grandes explicações sobre o estudo; usar explicações estandardizadas fornecidas pelo supervisor;
- Nunca se desviar da introdução do estudo, da sequência das perguntas ou do tipo de palavras utilizadas;
- Nunca permitir que outra pessoa interrompa a entrevista; não permitir que outra pessoa responda pelo entrevistado ou forneça as suas opiniões acerca da questão;
- Nunca sugerir uma resposta ou concordar ou discordar de uma resposta; não dar ao entrevistado qualquer ideia acerca da sua perspectiva pessoal sobre o tópico da pergunta;

- Nunca interpretar o significado de uma pergunta; apenas repetir a pergunta e dar instruções ou clarificações de acordo com as directrizes recebidas na fase de formação que antecedeu a realização da entrevista;
- Nunca improvisar, tal como acrescentar exemplos de respostas ou alterar palavras”.

Constituição da amostra

As empresas que compõem esta amostra pertencem aos distritos de Braga, Guimarães, Porto e Aveiro, correspondendo umas ao sector têxtil e outras ao sector metalomecânico.

Foi marcada uma reunião com representantes das associações de ambos os sectores, com o objectivo de se obter uma base de dados dos respectivos associados. De referir que, dada a confidencialidade existente nestas associações, tal tarefa tornou-se de difícil execução. Este aspecto constitui, nesta fase, um forte obstáculo à concretização do projecto. No entanto, o problema foi ultrapassado, na medida em que estes responsáveis se comprometeram a abordar as empresas associadas, perguntando se o responsável por esta investigação poderia contactá-los com o objectivo de explicar o projecto em curso. Esta estratégia possibilitou um contacto directo com algumas empresas, as quais aceitavam, ou não, receber-nos, para então explicarmos o que se pretendia com este trabalho.

Acesso

Foi estabelecido um contacto telefónico com os responsáveis máximos das diferentes empresas. Eram visíveis enormes dificuldades em se conseguir uma entrevista, devido, fundamentalmente, ao facto de haver pouca disponibilidade de tempo para nos receberem. Houve alguns casos em que, e apesar de acharem o projecto extremamente aliciente, nos foi referido que a empresa apresentava alguns problemas e que o momento não seria muito propício ao desenvolvimento de um trabalho com esta dimensão.

Em muitos casos, e quando falávamos em gestão de recursos humanos, era-nos transmitido que talvez a empresa que representavam não fosse um bom exemplo de trabalho, na medida em que, e como referiam, “nós não temos gestão de recursos humanos”. Estas observações levaram-nos a alterar o nosso discurso, deixando de utilizar uma linguagem tão técnica, substituindo-a por uma outra em que a expressão “gestão de recursos humanos” desaparecia. Começámos a perceber que esta alteração de discurso resultava.

Com muito esforço e insistência, foi-se então conseguindo a adesão de algumas das empresas contactadas. Foram cerca de cem as empresas abordadas, sendo que apenas trinta e cinco aceitaram participar neste trabalho de investigação.

Outras dificuldades sentidas nesta fase de acesso têm a ver com dois aspectos importantes: a distância a ser percorrida para visitarmos as empresas e, também, a calendarização das respectivas entrevistas.

Visita e deslocações à empresa

Agendado o encontro, éramos recebidos, normalmente, pelo administrador da empresa e, em alguns casos, também por alguém que estivesse mais familiarizado com algumas das questões a serem abordadas. De realçar a forma curiosa como nos recebiam: uma enorme abertura e disponibilidade para se dialogar acerca destes temas que eram considerados muito importantes pelos administradores. Por iniciativa dos responsáveis, tivemos a oportunidade de visitar as empresas, podendo observar as condições de trabalho, a organização do processo produtivo e as tecnologias existentes.

Entrevistas

Explicados os objectivos do projecto de investigação, procedia-se à realização da entrevista de acordo com o guião apresentado no anexo 1.

Na medida em que estamos na presença de uma entrevista estruturada, as respostas eram registadas pelo entrevistador no próprio guião, havendo a possibilidade de os entrevistados falarem sobre assuntos que estavam para além dos contemplados nesse mesmo guião, os quais poderiam vir também a ser alvo de análise, de acordo com a sua pertinência.

A recolha de dados demorava aproximadamente três horas, não só devido à quantidade de informação a obter (não nos podemos esquecer de que a forma como a entrevista era conduzida permitia aprofundar determinados temas que variavam de empresa para empresa), como também pelo facto de se efectuar uma visita guiada à empresa. Os

dados recolhidos neste segundo momento da investigação foram posteriormente tratados de acordo com o SPSS.

Entrevistados

Neste estudo em extensão, a maior parte dos entrevistados eram os administradores, na medida em que possuem uma memória dos processos do desenvolvimento organizacional mais fiável e, também, em alguns casos, outros colaboradores que lidassem directamente com questões da gestão de recursos humanos.

3.1.1 – Caracterização do estudo em extensão

O estudo em extensão é composto por 35 pequenas e médias empresas (anexo 2), distribuídas por dois sectores de actividade: metalomecânico (**M**) e têxtil (**T**). Esta amostra é constituída por 17 PME pertencentes ao sector metalomecânico e 18 pertencentes ao sector têxtil. Em termos de distribuição geográfica, estudámos empresas localizadas nas zonas centro (distrito de Aveiro) e Norte de Portugal (distritos do Porto, Braga e Guimarães).

No quadro 25, procedemos a uma caracterização sucinta das empresas (sector a que pertencem, início de actividade, existência ou não de alterações na aliança dominante) e dos entrevistados (cargo exercido na empresa, idade e género).

Empresa	Ano de Fundação	Alterações da aliança dominante	Função do(s) entrevistado(s)	Idade	Género do (s) entrevistado(s)
M1	1979	Sim	Chefe do departamento de recursos humanos	27	Feminino
M2	1987	Não	Administrador e Director Financeiro	65	Masculino
M3	1964	Sim	Administrador	55	Masculino
M4	1922	Sim	Chefe de Pessoal	45	Masculino
M5	1978	Sim	Vice-director Geral	29	Masculino
M6	1985	Não	Director de Produção	30	Masculino
M7	1997	Não	Director Produção (gestor); Director Financeiro	36/48	Masculino/Masculino
M8	1955	Não	Director de Recursos Humanos e Director Comercial; Director Produção	55/50	Masculino/Masculino
M9	1947	Sim	Administrador/Director Comercial	42	Masculino
M10	1943	Sim	Director Administrativo-financeiro e de Recursos Humanos	36	Feminino
M11	1948	Sim	Sócio gerente	40	Masculino
M12	1968	Sim	Director de Qualidade	28	Masculino
M13	1981	Sim	Sócio Gerente	50	Masculino
M14	1983	Sim	Administrador	57	Masculino
M15	1965	Não	Administrador	54	Masculino
M16	1973	Sim	Administrador	55	Masculino
M17	1920	Sim	Administrador	59	Masculino
T1	1986	Sim	Gestor; responsável pelos serviços administrativos	56/38	Masculino/Masculino
T2	1958	Sim	Sócio Gerente e Director de Produção	50	Masculino
T3	1977	Sim	Gestor; Director de Recursos Humanos	50/44	Masculino/Feminino
T4	1980	Sim	Presidente do Conselho de Administração	46	Masculino
T5	1976	Sim	Director Técnico	36	Masculino
T6	1966	Sim	Sócia Gerente; Director de Produção	56/30	Feminino/Masculino
T7	1992	Não	Director Administrativo-financeiro	56	Masculino
T8	1990	Sim	Sócia Gerente	31	Feminino
T9	2001	Não	Director Geral	30	Masculino
T10	1982	Sim	Sócia Gerente	42	Feminino
T11	1982	Não	Sócio Gerente	54	Masculino
T12	1991	Não	Sócio Gerente	45	Masculino
T13	1981	Sim	Director Administrativo-financeiro	31	Masculino
T14	1978	Sim	Director Administrativo-financeiro	31	Feminino
T15	1978	Sim	Sócio Gerente	49	Masculino
T16	1982	Sim	Director Geral	30	Masculino
T17	1990	Sim	Director Geral	59	Masculino
T18	1972	Sim	Administrador	58	Masculino

Quadro 25: Caracterização das empresas e dos entrevistados

A partir da análise dos dados recolhidos através das entrevistas efectuadas, retiramos as seguintes conclusões (quadros 26 e 27):

- As diversas unidades empresariais objecto do nosso estudo registavam diferentes anos de actividade que, consoante os casos, se situavam entre os quatro (4) e os oitenta e cinco (85), a que correspondia uma duração média de 27,97 anos e um desvio padrão (DP) da ordem dos 18,918.
- No tocante ao número de fundadores de cada empresa, pudemos igualmente verificar que o mesmo não era uniforme. Variava entre o mínimo de um (1) e o máximo de oito (8), do que resulta um valor médio de 2,69 e um DP de 1,451.
- O número de responsáveis por cada empresa, à data da elaboração desta nossa recolha, variava entre o mínimo de um (1) e o máximo de seis (6), a que corresponde um valor médio de 2,57 (DP = 1,12).
- A idade média dos vários colaboradores situava-se entre os vinte e cinco (25) e os quarenta e cinco (45) anos, resultando numa média de 32,57 e num DP de 4,919.
- Os anos de permanência de colaboradores em cada empresa variam entre os três (3) e os vinte e cinco (25), dando, assim, lugar a um valor médio de 10,89 e a um DP de 4,136.

- A idade dos entrevistados variava entre os vinte e sete (27) e os sessenta e cinco (65) anos, ao que corresponde uma média de 44,78 e um DP de 10,967. As entrevistas foram feitas a sete elementos do sexo feminino e a trinta e três (33) do sexo masculino, ao que correspondem as percentagens de 17,5% e 82,5%, respectivamente.
- Consoante as empresas, o número de colaboradores variava entre um mínimo de vinte e oito (28) e um máximo de duzentos e dezassete (217), o que representa uma média de 89,4 e um DP de 49,5. Do sexo feminino, a percentagem é de 41,2% e, do sexo masculino, de 58,8%. Os colaboradores femininos situam-se dentro dos limites dois (2) e cento e oitenta e cinco (185), numa média de 37,17 e um DP de 41,901. Os colaboradores masculinos estão compreendidos entre os limites quatro (4) e cento e sessenta e sete (167), com uma média de 53,11 e um DP de 44,159.

	MÍNIMO	MÁXIMO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
TEMPO DE ACTIVIDADE DAS EMPRESAS (anos)	4	85	27,97	18,918
NÚMERO DE FUNDADORES DA EMPRESA	1	8	2,69	1,451
NÚMERO ACTUAL DE RESPONSÁVEIS DA EMPRESA	1	6	2,57	1,119
IDADE MÉDIA DOS COLABORADORES	25	45	32,57	4,919
PERMANÊNCIA MÉDIA DE COLABORADORES NA EMPRESA (anos)	3	25	10,89	4,136

Quadro 26: Caracterização das empresas

	MÍNIMO	MÁXIMO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	TOTAL
IDADE DOS ENTREVISTADOS	27	65	44,78	10,967	
NÚMERO DE ENTREVISTADOS FEMININOS					7 (17,5%)
NÚMERO DE ENTREVISTADOS MASCULINOS					33 (82,5%)
NÚMERO ACTUAL DE COLABORADORES	28	217	89,4	49,5	3160
NÚMERO ACTUAL DE COLABORADORES FEMININOS	2	185	37,17	41,901	1301
NÚMERO ACTUAL DE COLABORADORES MASCULINOS	4	167	53,11	44,159	1859

Quadro 27: Caracterização das empresas (cont.)

A partir da análise do quadro 28, podemos verificar que:

- A maior parte dos fundadores situa-se ao nível dos cursos menos graduados. Estão, neste caso, 28 fundadores (30,7%), que apenas concluíram o Ensino Básico.
- Nove (9) fundadores que completaram o 2º Ano do antigo Ciclo Preparatório, o que representa 9,9% do total.

- Com o antigo 5º Ano dos Liceus, existem somente sete (7), o equivalente a 7,7%.
- Habilitados com o antigo 7º Ano dos Liceus, existem dez (10) fundadores, o que perfaz 11% da totalidade.
- Os fundadores com o antigo Curso Industrial são em número de oito (8), o que representa uma percentagem de 8,8%.
- Com o antigo Curso Comercial aparece um número de cinco fundadores (5,5%).
- Com o 12º Ano de escolaridade surgem apenas seis (6,6%).
- Relativamente a Bacharéis, existem apenas dois (2,2%).
- Existem dezasseis fundadores com licenciatura (17,6%).
- Não existem fundadores pós-graduados, mestres ou doutores.

NÍVEIS DE ESCOLARIDADE	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
• Ensino básico	28	30,7%
• 2º ano ciclo preparatório	9	9,9%
• Antigo 5º ano dos liceus	7	7,7%
• Antigo 7º ano dos liceus	10	11%
• Antigo Curso Industrial	8	8,8%
• Antigo Curso Comercial	5	5,5%
• 12ºano de escolaridade	6	6,6%
• Bacharelato	2	2,2%
• Licenciatura	16	17,6%
• Pós-graduação	0	0%
• Mestrado	0	0%
• Doutoramento	0	0%
TOTAL DE FUNDADORES	91	100%

Quadro 28: Nível de escolaridade dos fundadores das empresas

O quadro 29 permite-nos concluir que os actuais gestores, num total de oitenta e seis (86), possuem habilitações variadas:

- Com o Ensino Básico, foram contabilizados treze (13) gestores (15%).
- Quatro (4) possuem o 2º Ano do antigo Ciclo Preparatório (4,7%).
- O número de gestores que concluíram o antigo 5º Ano dos Liceus ascende a um total de dez (11,6%).
- Em igual número (10) e percentagem (11,6%) são os gestores com o antigo 7º Ano dos Liceus.
- Com o antigo Curso Industrial, registámos um total de seis (7%).
- Igual número foi verificado nos gestores habilitados com o antigo Curso Comercial: seis (7%).

- Surgem, depois, os gestores com o 12º Ano de escolaridade, em número de dez (11,6%).
- Com o bacharelato há apenas seis (7%).
- Mais significativo é o número de gestores licenciados, que, em número de vinte, atingem os 23,2%.
- Finalmente, verificámos que, à data da conclusão dos nossos trabalhos, havia um único gestor com pós-graduação (1,2%), não existindo nenhum com mestrado ou doutoramento.

NÍVEIS DE ESCOLARIDADE	SOMATÓRIO PARCIAL	PERCENTAGEM
Ensino básico	13	15,1%
Antigo 2ºano do ciclo preparatório	4	4,7%
Antigo 5ºano dos liceus	10	11,6%
Antigo 7ºano	10	11,6%
Antigo Curso Industrial	6	7%
Antigo Curso Comercial	6	7%
12ºano de escolaridade	10	11,6%
Bacharelato	6	7%
Licenciatura	20	23,2%
Pós-graduação	1	1,2%
Mestrado	0	0%
Doutoramento	0	0%
TOTAL	86	100%

Quadro 29: Nível de escolaridade dos actuais gestores

3.2 Fase 2 – Painel de Especialistas

3.2.1 Desenvolvimento do Índice de Sofisticação das Práticas de Gestão de Recursos Humanos

O objectivo desta segunda fase consistiu no desenvolvimento de um indicador qualitativo de gestão de recursos humanos para as pequenas e médias empresas, com base num painel de especialistas em gestão de recursos humanos.

Tendo como referência o estudo em extensão realizado às 35 empresas (Fase 1 do Momento 2), foi desenvolvido um questionário (anexo 3), com o objectivo de recolher a avaliação de especialistas acerca da adequabilidade de práticas específicas de gestão de recursos humanos para as pequenas e médias empresas.

3.2.2 Constituição da amostra

Estabeleceu-se um contacto telefónico com Directores de Recursos Humanos de vinte e cinco empresas de diferentes tamanhos e sectores, a quem, depois de uma apresentação prévia, foi explicado o objectivo do nosso trabalho. Apenas dezassete se mostraram receptivas a uma colaboração, sendo que as restantes invocaram indisponibilidade de tempo.

Todos os elementos que compõem o painel de especialistas ocupavam posições de topo na área de gestão de recursos humanos.

3.2.3 Passagem de questionários

Os questionários foram preenchidos pelos especialistas na presença do responsável pelo trabalho. Com esta opção, pretendeu-se evitar possíveis dúvidas na compreensão de alguns conteúdos, possibilitando-se, também, a clarificação dos objectivos que nos propúnhamos atingir.

O preenchimento deste questionário demorava, aproximadamente, uma hora por especialista.

3.2.4 Caracterização da amostra de especialistas

Foram inquiridos dezassete especialistas, todos eles exercendo o cargo de Director de Recursos Humanos nas suas empresas, as quais abrangiam diferentes sectores e escalões de dimensão.

O quadro 30 caracteriza a amostra relativamente à formação académica, idade e género dos especialistas.

Função	Formação Académica	Idade	Género
Director de Recursos Humanos	Licenciatura em Gestão de empresas	36	F
Director de Recursos Humanos	Licenciatura em Psicologia	49	M
Director de Recursos Humanos	Licenciatura em Economia Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos	41	F
Director de Recursos Humanos	Licenciatura em Psicologia	46	M
Director de Recursos Humanos	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos	40	F
Director de Recursos Humanos	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos	36	F
Director de Recursos Humanos	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos	39	M
Director de Recursos Humanos	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos	38	F
Director de Recursos Humanos	Licenciatura em Psicologia	42	M
Director de Recursos Humanos	Licenciatura em Psicologia	50	M
Director de Recursos Humanos	Licenciatura em Serviço Social Mestrado em Gestão de Recursos Humanos	48	F
Director de Recursos Humanos	Licenciatura em Psicologia	43	F
Director de Recursos Humanos	Licenciatura em Psicologia Mestrado em Gestão de Recursos Humanos	35	F
Director de Recursos Humanos	Licenciatura em Sociologia	34	F
Director de Recursos Humanos	Licenciatura em Psicologia Mestrado em Psicologia	47	F
Director de Recursos Humanos	Licenciatura em Psicologia	42	F
Director de Recursos Humanos	Licenciatura em Psicologia	38	F

Quadro 30: Caracterização geral do painel de especialistas

De acordo com o quadro 31, pode constatar-se que todos os especialistas exercem a função de directores de recursos humanos.

A sua formação académica distribui-se pela área das ciências sociais, encontrando-se alguns especialistas com formação avançada (grau académico superior a licenciatura) quer em Psicologia quer em Gestão de Recursos Humanos.

Formação base	Total	Formação avançada			
		Sem formação avançada	Pós-graduação em GRH	Mestrado em GRH	Mestrado em Psicologia
Licenciatura em Economia	1		1		
Licenciatura em Gestão de Empresas	1	1			
Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos	4	4			
Licenciatura em Psicologia	9	7		1	1
Licenciatura em Serviço Social	1			1	
Licenciatura em Sociologia	1	1			
	17	13	1	2	1

Quadro 31: Caracterização do painel de especialistas em termos da variável formação académica

De acordo com o quadro anterior pode verificar-se que a formação académica dos especialistas se caracteriza pela existência de um claro predomínio de licenciados em Psicologia (9), dos quais dois possuem formação avançada (um mestrado em Gestão de Recursos Humanos e um mestrado em Psicologia). Dos restantes elementos, quatro possuem licenciatura em Gestão de Recursos Humanos, um licenciatura em Sociologia e outro licenciatura em Gestão de Empresas, sendo que nenhum deles possui qualquer formação avançada. Verificámos a existência de um licenciado em Economia, com uma pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos, e um licenciado em Serviço Social, com um mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

O facto de estarmos perante um painel de especialistas cuja formação académica incide, na sua totalidade, na área das ciências sociais, permite-nos sustentar a existência da qualidade da amostra.

Indicador	Valor amostral
Média	41,4
Desvio Padrão	5,1
Máximo	50
Mínimo	34

Quadro 32: Caracterização do painel de especialistas em termos da variável idade

Da análise da distribuição etária dos especialistas (quadro 32) podemos verificar que a mesma varia entre 34 e 50 anos de idade, com uma média de 41,4. Estes indicadores apontam para a existência de uma significativa experiência profissional na área da gestão de recursos humanos, o que parece revelar um contínuo desenvolvimento das competências destes técnicos, factor que consideramos fundamental para uma melhoria da eficácia das suas funções. Entendemos este aspecto como sendo de enorme importância para a constituição deste painel, na medida em que as opiniões emitidas se encontram sustentadas numa sólida base de experiências no domínio da gestão de recursos humanos.

No que respeita à variável género, e tal como se pode verificar através do quadro 33, o painel de especialistas é composto por 70,59% de mulheres e 29,41% de homens.

Género	Proporção
Feminino	70,59%
Masculino	29,41%
Total	100,00%

Quadro 33: Caracterização do painel de especialistas em termos da variável género

4 Operacionalização das variáveis do modelo

Nesta secção apresentamos a metodologia desenvolvida para a quantificação das variáveis do modelo inicial (figura 7), cujos conceitos envolvidos foram alvo de tratamento anterior (ponto 2.3 do momento de investigação 2).

As correspondente fórmulas de cálculo poderão ser consultadas no anexo 4.

Sector de Actividade

Esta variável foi recolhida directamente do questionário, tratando-se de uma variável binária, que assume os valores têxtil e metalomecânico.

Número de Colaboradores

Trata-se de uma variável obtida a partir do questionário.

Certificação da Qualidade

Esta variável inicialmente ordinal com três níveis (não certificada; em processo de certificação e certificada) foi transformada em dicotómica, na medida em que o que se pretendia diferenciar eram as mudanças decorrentes da interiorização da necessidade de certificação, logo, o que relevava, era a diferença entre a situação de “não estar certificada nem em processo de certificação” e de “estar certificada ou em processo de certificação”. Esta variável foi então, por esse motivo, operacionalizada com base nessas duas categorias.

Qualificação da Aliança Dominante

Pela heterogeneidade observada ao nível das qualificações dos proprietários, optou-se pelo uso de um descritor sintético adequado à medição em tendência central nestes contextos: a média aritmética ponderada das qualificações.

A qualificação média da aliança dominante é o resultado da soma dos produtos do número de gestores com determinada qualificação, com correspondente qualificação, a dividir pelo total dos gestores. Alimenta-se, por isso, de duas variáveis primárias, nomeadamente, o número de gestores da aliança dominante e níveis de qualificação académica.

A variável número de gestores da aliança dominante é directamente extraída dos questionários, enquanto que a quantificação das qualificações académicas envolveu a atribuição de um número inteiro a cada nível, a saber, 1 (ensino básico / actual 4º ano de escolaridade), 2 (2º ano do ciclo preparatório / actual 6º ano de escolaridade), 3 (5º ano / actual 9º ano de escolaridade), 4 (curso comercial, actualmente inexistente; curso industrial, actualmente inexistente; 7º ano / actual 11º ano; 12º ano), 5 (bacharelato, actualmente inexistente), 6 (licenciatura), 7 (pós-graduação), 8 (mestrado) e 9 (doutoramento).

Qualificação da Estrutura Hierárquica

A problemática associada à quantificação desta variável assume as mesmas características daquela que encontramos, aquando da operacionalização da variável anterior (Qualificação da Aliança Dominante). A única alteração substancial para o apuramento deste indicador situa-se no que diz respeito ao grupo de gestores observado, o qual deixa de ser o grupo de proprietários para passar a ser o grupo dos gestores intermédios.

Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão

O processo de diferenciação das estruturas intermédias de gestão pode ser capturado quantitativamente, utilizando-se, para o efeito, diferentes variáveis organizacionais.

Optou-se, neste estudo, pela utilização da variável número de departamentos que é directamente acessível a partir do questionário.

Sofisticação das Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Após se ter procedido à apresentação do conceito no capítulo 8 (ponto 2.3), cabe, neste momento, desenvolver os aspectos relacionados com a sua medição no sentido de se atingir a sua total conceptualização.

Conforme o exposto, a sofisticação das práticas de gestão de recursos humanos resulta da integração de diversas dimensões, nomeadamente, a sofisticação bruta, os erros de adopção, a sofisticação líquida e os erros de rejeição.

A medição de qualquer uma das dimensões resulta do cruzamento da informação obtida a partir do questionário efectuado aos especialistas de gestão de recursos humanos (anexo 3) com as variáveis inquiridas no guião que orientou as entrevistas realizadas às empresas que constituíram o estudo em extensão.

A partir do questionário administrado aos 17 especialistas, recolheram-se as suas opiniões acerca das práticas de gestão de recursos humanos empregadas no contexto dos subsistemas de recrutamento, selecção, acolhimento, formação, avaliação do desempenho, promoção, remuneração e higiene e segurança no trabalho, para as chefias, pessoal administrativo e trabalhadores directos.

Cada especialista classificou cada prática no contexto de cada subsistema dirigido a cada nível hierárquico como sendo adequada ou não, tendo atribuído a cada prática adequada um nível de sofisticação da prática a partir de uma escala de Likert, tal que 1 = “nada sofisticada”, 2 = “pouco sofisticada”, 3 = “sofisticada”, 4 = “muito sofisticada”, 5 = “completamente sofisticada”. Decorre do exposto que as práticas não adequadas têm uma sofisticação nula.

Cada especialista forneceu elementos para o desenvolvimento de ponderadores das práticas, ao ter-lhes sido solicitada a ordenação por importância de cada subsistema de gestão de recursos humanos acima referido.

Com este conjunto de opiniões por especialista e os dados correspondentes das empresas, foi possível apurar, para cada uma delas, indicadores de sofisticação das práticas de gestão dos recursos humanos.

Sofisticação Bruta

Na sequência do exposto, o apuramento do nível de sofisticação bruta atribuído a cada empresa obedece ao seguinte procedimento:

1. Cada especialista, ao atribuir determinado valor de sofisticação a cada microprática de cada prática, para cada nível hierárquico, fornece uma grelha a partir da qual se torna possível classificar as correspondentes micropráticas por nível hierárquico.
2. O nível de sofisticação atribuído pelo especialista a cada prática, por nível hierárquico e a cada empresa, corresponde ao valor máximo dos níveis de sofisticação das micropráticas que essa empresa utiliza.

3. O nível de sofisticação atribuído pelo especialista a cada prática é igual à média aritmética simples dos níveis de sofisticação atribuídos à correspondente prática, tendo em consideração os diferentes níveis hierárquicos.

4. Com base no grau de importância atribuído pelo especialista a cada prática, desenvolve-se o ponderador dessa prática que resulta do quociente entre o valor associado ao grau de importância e o seu total.

5. O nível de sofisticação bruta da empresa em questão, segundo a classificação do especialista, é igual à média aritmética ponderada dos valores obtidos no ponto 3, utilizando a ponderação definida no ponto 4.

6. O nível de sofisticação bruta da empresa é, então, a média aritmética simples do nível de sofisticação bruta atribuído por cada empresa.

Sofisticação Líquida

A sofisticação líquida visa extrair do nível de sofisticação bruta os erros que a empresa comete na selecção das suas diferentes micropráticas. De facto, no limite, a empresa que adopte todas as micropráticas, independentemente da sua adequação ou não, apresenta o valor máximo de sofisticação bruta. Este indicador visa, pois, penalizar comportamentos de adopção arbitrária de práticas.

Neste contexto, o procedimento associado ao cálculo deste indicador é idêntico ao anterior até ao passo 2.

Uma vez identificado o nível de sofisticação bruta associado a cada prática por nível hierárquico (na opinião de cada especialista), multiplica-se este valor pela proporção de

micropráticas adequadas (segundo o mesmo especialista) no contexto das micropráticas que esta emprega.

Feita esta correcção, o valor obtido corresponde a um nível de sofisticação líquida dessa prática, a que se segue o cumprimento dos restantes passos apresentados no indicador anterior (sofisticação bruta).

Erros de Adopção

Os erros de adopção obtêm-se a partir da subtracção entre o nível de sofisticação bruta e o nível de sofisticação líquida. Assim, esta variável captura o efeito da adopção de micropráticas não adequadas.

Erros de Rejeição

Os erros de rejeição fornecem-nos uma estimativa do desperdício de técnicas consideradas sofisticadas.

Tal como se procedeu para o apuramento do nível de sofisticação líquida, este indicador resulta da repetição do procedimento de cálculo da sofisticação bruta, por alteração do seu ponto 2.

O valor elementar que alimenta este indicador é o valor máximo da sofisticação que seria atingido pela adopção de práticas adequadas que, todavia, esta não utiliza. A partir desta alteração ao ponto 2 acima citado, repete-se a correspondente metodologia de cálculo explicada no contexto do apuramento do nível de sofisticação bruta.

5. Análise univariada das variáveis do modelo

5.1 Sector -----	226
5.2 Número de colaboradores -----	226
5.3 Certificação da qualidade -----	227
5.4 Qualificação da aliança dominante -----	228
5.5 Qualificação da estrutura hierárquica -----	230
5.6 Diferenciação das estruturas intermédias de gestão -----	231
5.7 Sofisticação das práticas de gestão de recursos humanos -----	232

5 Análise univariada das variáveis do modelo

No quadro seguinte (34), apresentamos a estrutura e o comportamento univariado das variáveis na amostra das 35 empresas estudadas.

Variável	Mínimo	Média	Desvio padrão	Máximo	Coefficiente de simetria	Coefficiente de curtose	P-value (K-S)
Número de colaboradores	28,0	89,4	49,5	217,0	2,9	0,8	0,003
Qualificação da aliança dominante	1,0	3,8	1,5	6,0	-1,2	-0,6	0,140
Qualificação da estrutura hierárquica	1,7	3,8	0,7	5,2	-1,2	0,8	0,200
Diferenciação das estruturas	3,0	6,5	2,4	14,0	3,2	2,2	0,006
Sofisticação bruta das pgrh	1,6	3,4	0,5	4,1	-2,1	2,7	0,200
Sofisticação líquida das pgrh	1,3	2,8	0,5	3,5	-2,5	2,0	0,200
Erros de adopção das pgrh	0,3	0,5	0,1	0,7	0,0	-0,7	0,200
Erros de rejeição das pgrh	0,3	1,1	0,5	2,8	-2,1	2,7	0,200

Quadro 34: Estrutura e comportamento univariado das variáveis da amostra (35 empresas)

5.1 Sector

Encontramo-nos em presença de uma variável dicotómica, na medida em que apenas se estudaram os sectores "têxtil" e "metalomecânico".

Das trinta e cinco empresas estudadas, 49% pertencem ao sector metalomecânico e 51% ao sector têxtil.

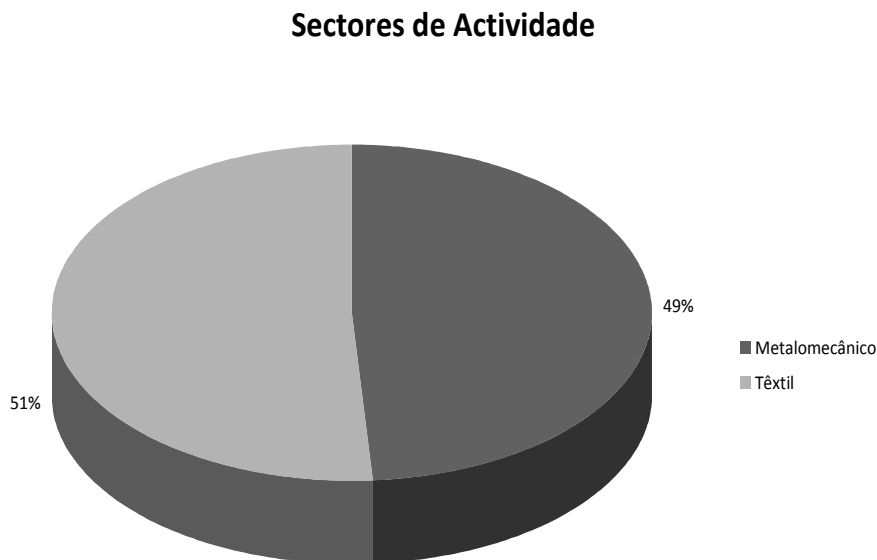


Gráfico 2

5.2 Número de Colaboradores

O número de colaboradores da empresa corresponde a uma variável quantitativa discreta.

O número de colaboradores mínimo é de 28 e o máximo de 217. Podemos constatar que 63% das empresas possuem menos do que 89,4 colaboradores, estando 37% acima desta média. O desvio padrão é de 49,5. Os valores do teste Kolmogorov – Smirnov indicam que estamos perante uma variável não normal.

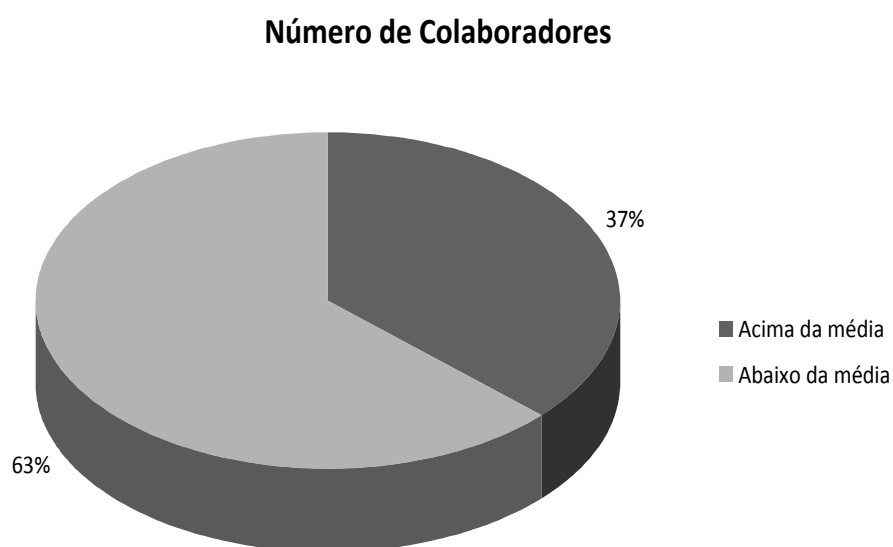


Gráfico 3

5.3 Certificação da Qualidade

A certificação da qualidade é uma variável nominal dicotómica que assume os valores “não certificada, nem em processo de certificação” e “certificada ou em processo de certificação”.

Das empresas que constituem a amostra, 37% não se encontram certificadas nem em fase de certificação, sendo que as restantes (63%) se encontram certificadas ou, então, em processo de certificação.

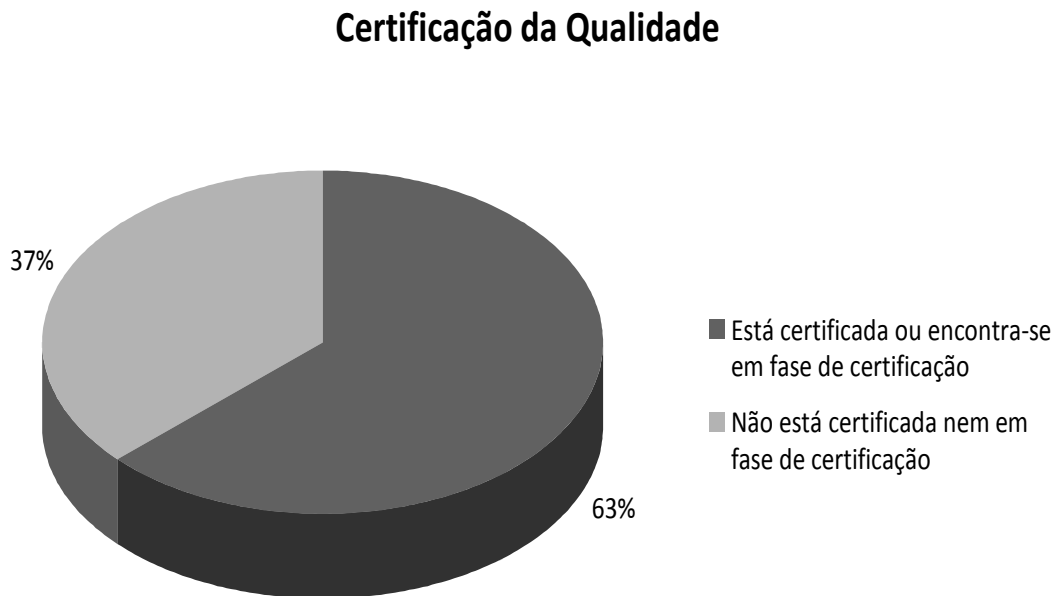


Gráfico 4

5.4 Qualificação da Aliança Dominante

A variável utilizada para capturar o efeito da *qualificação da aliança dominante* é a *qualificação média da aliança dominante*. Esta variável é contínua e calcula-se como sendo a média aritmética ponderada das qualificações dos gestores do vértice estratégico, a partir

de uma variável primária de qualificações, medida em escala ordinal (ver ponto 4 do capítulo 8).

Pode verificar-se que 49% da aliança dominante apresenta níveis de escolaridade abaixo da média (o valor 3,8 encontra-se muito próximo do nível 4 da escala), sendo que os restantes 51% possuem níveis de escolaridade superiores à média, com um desvio padrão de 1,5. O nível mais baixo de escolaridade encontrado é o ensino básico (actual 4º ano de escolaridade) (1), sendo o máximo a licenciatura (6). Trata-se de uma variável normal.

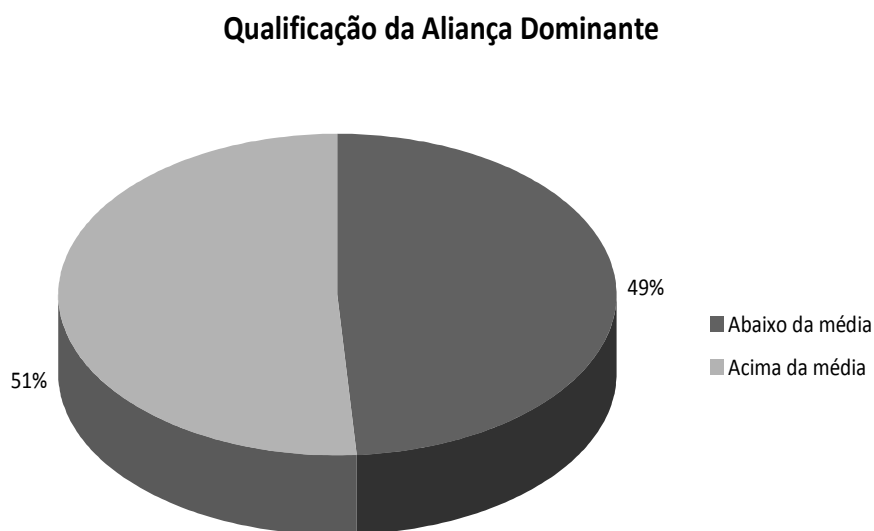


Gráfico 5

5.5 Qualificação da Estrutura Hierárquica

À semelhança da variável anterior, o efeito da *qualificação da estrutura hierárquica* é assimilado pela qualificação “média dos gestores da linha hierárquica”, ou seja, a média aritmética ponderada das qualificações dos gestores intermédios.

Trata-se de uma variável contínua que deriva de uma variável de qualificações medida em escala ordinal (ver ponto 4 do capítulo 8).

Tendo como referência a escala utilizada para a qualificação da aliança dominante, podemos verificar que, no que diz respeito à qualificação da estrutura hierárquica, 40% apresenta níveis de escolaridade abaixo da média (o valor 3,8 encontra-se muito próximo do nível 4 da escala), sendo que os restantes 60% possuem níveis de escolaridade superiores à média, com um desvio padrão de 0,7. O nível mais baixo de escolaridade encontrado é de 1,7 (próximo do 2º ano do ciclo preparatório, actual 6º ano de escolaridade), encontrando o seu máximo em 5,2 (bacharelato). Encontramo-nos em presença de uma variável normal.

Qualificação da Estrutura Hierárquica

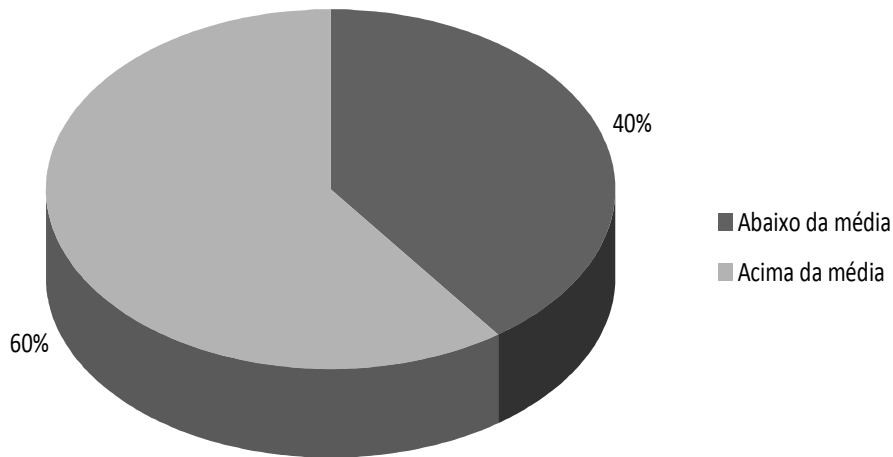


Gráfico 6

5.6 Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão

No contexto do modelo, a *diferenciação das estruturas intermédias de gestão* mede-se pelo número de departamentos da empresa, que é uma variável quantitativa discreta.

Podemos constatar que, em média, encontramos 6,5 departamentos organizacionais, com um desvio padrão de 2,4. O número de departamentos existentes nas empresas da amostra varia entre um valor mínimo de três (3) e um valor máximo de catorze (14). Trata-se de uma variável não normal.

Diferenciação das Estruturas intermédias de Gestão

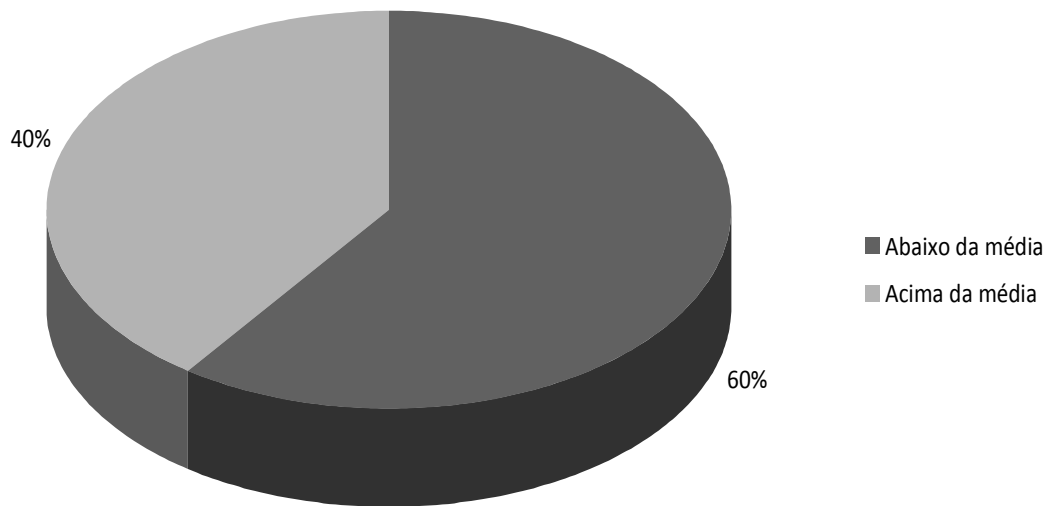


Gráfico 7

5.7 Sofisticação das Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A *Sofisticação das práticas de gestão dos recursos humanos* é medida a partir de quatro indicadores de sofisticação das práticas de gestão de recursos humanos, concretamente o “indicador de sofisticação líquida”, o “indicador de sofisticação bruta”, o “indicador de erros de adopção” e o “indicador de erros de rejeição”.

A estrutura dos indicadores é determinada por 17 especialistas de gestão de recursos humanos altamente qualificados e posteriormente aplicada a cada empresa da amostra (momento de investigação 3).

Todos os indicadores são variáveis contínuas e a metodologia do seu apuramento expõe-se no ponto 4 do capítulo 8 bem como no anexo 4.

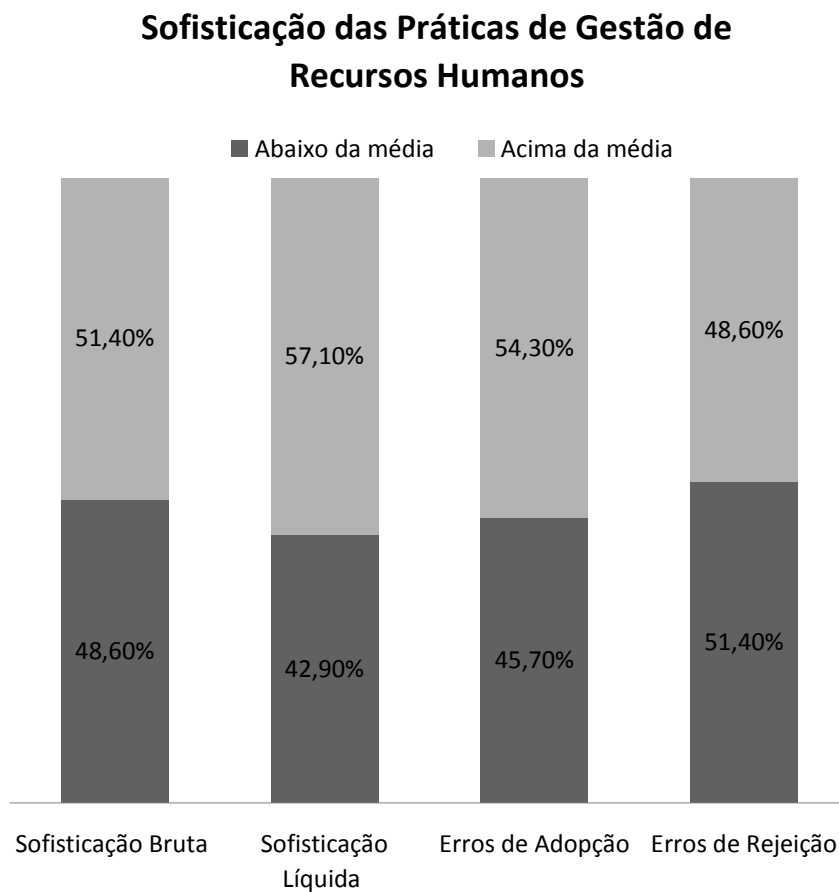


Gráfico 8

PARTE III

RESULTADOS

1. Ensaio de hipóteses do modelo -----	236
2. Resultados do sistema de hipóteses do modelo-----	237
3. Discussão dos resultados -----	248
4. Conclusões -----	260

1. Ensaio de hipóteses do modelo

Na medida em que todas as variáveis foram dicotomizadas, as relações entre duas variáveis são, numa primeira fase, analisadas a partir do uso de técnicas estatísticas baseadas em tabelas de contingência, em particular, o coeficiente de correlação Phi e do teste de independência do Qui-Quadrado.

Estas análises são, posteriormente, aprofundadas / complementadas pelo uso dos testes t para as médias, quando se espera uma relação causal entre uma variável dicotômica (causa) e uma variável quantitativa (consequência) com comportamento Normal ou assimilável ao da Normal (simétrica e mesocúrtica) ou, quando se viola este pressuposto, pelo emprego dos testes de Mann-Whitney.

A relação entre duas variáveis quantitativas é medida pelos coeficientes de correlação de Pearson ou de Spearman, conforme as variáveis sejam ou não Normais ou próximas da Normal.

2. Resultados do sistema de hipóteses do modelo

No quadro seguinte (35), apresentamos os resultados obtidos a partir das hipóteses ensaiadas, procedendo-se, posteriormente, a uma descrição detalhada dos mesmos.

Variáveis		Hip.	Phi	Qui- Quadr. (p-value)	Coef. Corr.	Teste t ou M-W (p - value)	Relação
Sector	Número de Colaboradores	1	-0,037	0,826		0,987	Não
	Certificação da Qualidade	2	0,629	0,000			Sim
	Qualificação da Aliança Dominante	3	-0,199	0,238		0,704	Não
	Qualificação da Estrutura Hierárquica	4	0,560	0,001		0,003	Sim
	Diferenciação das Estruturas	5	0,140	0,407		0,197	Não
Número de Colaboradores	Certificação da Qualidade	6	0,101	0,549		0,314	Não
	Qualificação da Aliança Dominante	7	-0,199	0,238	0,091	0,740	Não
	Qualificação da Estrutura Hierárquica	8	0,024	0,886	0,251	0,338	Não
	Diferenciação das Estruturas	9	0,097	0,568	0,164	0,212	Não
Certificação da Qualidade	Qualificação da Aliança Dominante	10	0,199	0,238		0,218	Não
	Qualificação da Estrutura Hierárquica	11	0,459	0,007		0,003	Sim
	Diferenciação das Estruturas	12	0,145	0,392		0,297	Não
Qualificação da Aliança Dominante	Qualificação da Estrutura Hierárquica	13	0,353	0,072	0,652	0,002	Sim
	Diferenciação das Estruturas	14	-0,023	0,890	0,119	0,987	Não
Qualificação da Estrutura Hierárquica	Diferenciação das Estruturas	15	0,310	0,067	0,456	0,005	Sim
	Sofisticação Líquida das pgrh	16	0,354	0,036	0,524	0,009	Sim
	Sofisticação Bruta das pgrh	17	0,373	0,027	0,527	0,023	Sim
	Erros de Adopção	18	-0,047	0,782	0,194	0,573	Não
	Erros de Rejeição	19	-0,373	0,027	-0,527	0,023	Sim
Diferenciação das Estruturas	Sofisticação Líquida das pgrh	20	0,236	0,163	0,298	0,080	Não
	Sofisticação Bruta das pgrh	21	0,443	0,015	0,358	0,028	Sim
	Erros de Adopção	22	0,515	0,002	0,448	0,004	Sim
	Erros de Rejeição	23	-0,443	0,009	-0,358	0,028	Sim

Quadro 35: Resultados do sistema de hipóteses do modelo

- **Associação entre Sector e Número de Colaboradores**

Averigua-se a existência de relação ou não entre Sector e Número de Colaboradores, através de indicadores derivados de tabelas de contingência, em particular o coeficiente de correlação Phi e testes do Qui-quadrado.

O coeficiente de correlação Phi é virtualmente nulo e não se rejeita a hipótese de independência entre a variável Sector e a versão dicotomizada da variável Número de Colaboradores. Este resultado é reforçado pelo teste de Mann-Whitney.

- **Associação entre Sector e Certificação da Qualidade**

Quer o coeficiente de correlação Phi quer o teste do Qui-quadrado revelam uma forte associação entre as variáveis Sector e Certificação da Qualidade.

- **Associação entre Sector e Qualificação da Aliança Dominante**

Utilizando a variável Sector e a Qualificação da Aliança Dominante dicotomizada, percebe-se a inexistência de relação entre ambas. O teste de Qui-quadrado determina a não rejeição da hipótese nula da independência da variável e o coeficiente Phi também não tem expressão.

Como a Qualificação da Aliança Dominante é uma variável com distribuição normal, utilizou-se o teste t para ensaiar a hipótese de igualdade das médias de qualificação pelos Sectores, não se tendo rejeitado esta hipótese.

- **Associação entre Sector e Qualificação da Estrutura Hierárquica**

Foi considerada a versão dicotómica da Qualificação da Estrutura Hierárquica, tendo-se concluído pela existência de uma associação entre esta variável e o Sector de actividade.

O teste do Qui-quadrado e o coeficiente de correlação Phi apontam para uma relação entre as duas variáveis.

Dado que a Qualificação da Estrutura Hierárquica é uma variável Normal, utilizou-se o teste t para averiguar a igualdade de médias, confirmando-se a rejeição da hipótese nula de independência entre as variáveis. O sector têxtil apresenta maiores qualificações das suas estruturas hierárquicas (existe uma diferença média do sector têxtil para o metalomecânico de -0.7268).

- **Associação entre Sector e Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão**

Todos os indicadores utilizados revelam a inexistência de associação entre Sector de actividade e Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão.

Esta constatação é evidenciada pelo teste do Qui-quadrado, a partir do qual não se rejeita a hipótese nula de independência entre as variáveis e pelo inexpressivo coeficiente de correlação Phi.

Com o objectivo de ensaiar a igualdade das médias entre o Sector de actividade e a Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão e, tendo em consideração que esta última variável é não Normal, utilizou-se o teste de Mann Whitney que vem reforçar a ideia de que as duas variáveis são independentes.

- **Associação entre Número de Colaboradores e Certificação da Qualidade**

O teste de Qui-quadrado e o valor negligenciável do coeficiente de correlação Phi indicam uma não associação entre estas duas variáveis.

Como se trata de uma variável não Normal, utilizou-se o teste de Mann-Whitney para ensaiar a igualdade das médias entre os dois mercados, não se tendo rejeitado a hipótese nula, mantendo-se a conclusão de que o Número de Colaboradores e Certificação da Qualidade não se relacionam.

- **Associação entre Número de Colaboradores e Qualificação da Aliança Dominante**

Utilizou-se a versão dicotomizada das duas variáveis para uma primeira abordagem a eventuais relações de associação entre ambas, tendo-se concluído, quer pelo teste do Qui-quadrado quer pelo coeficiente de correlação Phi, acerca da sua independência.

Na medida em que ambas as variáveis são quantitativas e o Número de Colaboradores é não-Normal, calculou-se também o coeficiente de correlação de Spearman, que se fixou num valor muito baixo, próximo de zero.

- **Associação entre Número de Colaboradores e Qualificação da Estrutura Hierárquica**

Foi utilizada a versão dicotomizada das duas variáveis, com o objectivo de se averiguar acerca de possíveis relações entre ambas.

O teste do Qui-quadrado e o coeficiente de correlação Phi, virtualmente nulo, permitem-nos concluir acerca da independência entre as variáveis.

Com o objectivo de ensaiar a hipótese de igualdade das médias, e dado que a Qualificação da Estrutura Hierárquica é uma variável com distribuição normal, utilizou-se o teste t que aponta para a não rejeição da hipótese nula.

O coeficiente de correlação de Spearman confirma, de igual modo, a conclusão a que se chegou.

- **Associação entre Número de Colaboradores e Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão**

Quer o teste do Qui-quadrado quer o coeficiente de correlação Phi, que se apresenta próximo do valor zero, indiciam a inexistência de relação entre as variáveis em análise.

O coeficiente de correlação de Spearman é muito baixo.

- **Associação entre Certificação da Qualidade e Qualificação da Aliança Dominante**

Utilizando a versão dicotômica da Qualificação da Aliança Dominante, conclui-se pela inexistência de relação entre estas duas variáveis.

Quer o teste do Qui-quadrado quer o coeficiente de correlação Phi vão no sentido de confirmar esta hipótese.

Pelo teste t observa-se não existir evidência estatística para a rejeição da hipótese nula.

- **Associação entre Certificação da Qualidade e Qualificação da Estrutura Hierárquica**

Utilizando as variáveis Certificação da Qualidade e Qualificação da Estrutura Hierárquica dicotomizada, verifica-se a rejeição da hipótese nula de independência entre ambas. De facto, quer o teste do Qui-quadrado quer o coeficiente de correlação Phi comprovam esta constatação.

Sendo a Qualificação da Estrutura Hierárquica uma variável Normal, recorreu-se ao teste t para se proceder ao ensaio da igualdade das médias, o que confirma que as duas variáveis se encontram relacionadas entre si.

- **Associação entre Certificação da Qualidade e Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão**

Através do teste do Qui-quadrado e do coeficiente de correlação Phi, conclui-se pela inexistência de uma relação entre Certificação da Qualidade e Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão.

O teste t corrobora a hipótese nula.

- **Associação entre Qualificação da Aliança Dominante e Qualificação da Estrutura Hierárquica**

Quer o teste do Qui-quadrado quer o coeficiente de correlação Phi, indiciam a existência de uma forte relação entre as variáveis em análise.

O coeficiente de correlação de Pearson é relativamente forte e os testes t comprovam a divergência da média da Qualificação da Estrutura Hierárquica para as categorias dicotómicas da Qualificação da Aliança Dominante (dicotomizada).

- **Associação entre Qualificação da Aliança Dominante e Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão**

Utilizando a versão dicotomizada da Qualificação da Aliança Dominante e da Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão, verifica-se a não existência de uma relação entre as duas variáveis. De facto, o teste do Qui-quadrado e o coeficiente de correlação Phi confirmam a não rejeição da hipótese nula de independência entre as variáveis.

De igual modo, quer o coeficiente de correlação de Spearman quer o teste de Mann-Whitney indiciam a não existência de relação entre ambas as variáveis.

- **Associação entre Qualificação da Estrutura Hierárquica e Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão**

A partir da análise da versão dicotomizada das duas variáveis, conclui-se que, para 10% de significância, se rejeita a hipótese nula de independência das variáveis em análise. O coeficiente de correlação Phi, apesar de relativamente baixo, não é negligenciável, revelando-se a correlação fraca.

Dado que se trata de uma variável Normal e outra não Normal, foi calculado o coeficiente de correlação de Spearman, que confirmou a existência de correlação fraca entre as variáveis na sua escala original.

Ao ensaiar-se, pelo teste de Mann-Whitney, a hipótese de igualdade das médias de uma das variáveis controladas pela outra, dicotomizada, observou-se a rejeição da hipótese nula.

- **Associação entre Qualificação da Estrutura Hierárquica e Sofisticação Líquida das Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

A análise dos indicadores derivados de tabelas de contingência, utilizando as variáveis dicotomizadas Qualificação da Estrutura Hierárquica e Sofisticação Líquida, aponta para a existência de uma forte relação entre as duas. Assim, podemos verificar, através do teste do Qui-quadrado e do coeficiente de correlação Phi, a rejeição da hipótese nula de independência entre as duas variáveis.

- **Associação entre Qualificação da Estrutura Hierárquica e Sofisticação Bruta das Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

Utilizando a versão dicotômica da Sofisticação Bruta, também se conclui pela rejeição da hipótese nula. O teste do Qui-quadrado e o coeficiente de correlação Phi confirmam essa conclusão.

- **Associação entre Qualificação da Estrutura Hierárquica e Erros de Adopção**

As tabelas de contingência que reflectem os resultados relativos aos Erros de Adopção dicotomizados revelam a não existência de uma relação entre esta variável e a variável Qualificação da Estrutura Hierárquica dicotomizada. O teste do Qui-quadrado e o coeficiente de correlação Phi corroboram a não rejeição da hipótese nula da independência das variáveis.

- **Associação entre Qualificação da Estrutura Hierárquica e Erros de Rejeição**

Contrariamente ao que acontece com a variável Erros de Adopção, a variável dicotomizada Erros de Rejeição encontra-se relacionada com a variável Qualificação da Estrutura Hierárquica dicotomizada, conclusão obtida através da análise do teste do Qui-quadrado e do coeficiente de correlação Phi, os quais reforçam a rejeição da hipótese nula de independência entre as variáveis.

Sendo a Sofisticação Bruta e os Erros de Adopção e Erros de Rejeição variáveis com distribuição normal, realizou-se o teste t para ensaiar a igualdade das médias, controlando pela versão dicotomizada da Qualificação da Estrutura Hierárquica. Os resultados corroboraram a rejeição da hipótese nula para a Sofisticação Bruta e Erros de

Rejeição, confirmando a não relação existente com a variável Erros de Adopção de Práticas de Gestão de Recursos Humanos com a Qualificação da Estrutura Hierárquica.

Relativamente à Sofisticação Líquida, dada a sua não Normalidade, empregou-se o teste de Mann-Whitney que revelou uma associação entre esta variável e a variável explicativa utilizada.

Pela mesma razão foram calculados os coeficientes de correlação de Pearson e Spearman, confirmando as conclusões já apresentadas para as variáveis.

- **Associação entre Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão e Sofisticação das Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

A análise do teste do Qui-quadrado e do coeficiente de correlação Phi evidencia, para todas as variáveis de Sofisticação das Práticas de Gestão de Recursos Humanos, com excepção da Sofisticação Líquida, uma relação de associação entre estas e a Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão.

Dado que a Sofisticação Bruta e os Erros de Adopção e Erros de Rejeição são variáveis Normais, realizou-se o teste t para ensaiar a igualdade das médias, controlando pela versão dicotomizada da Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão. Os resultados corroboraram a rejeição da hipótese nula para todas estas variáveis.

Relativamente à Sofisticação Líquida, dada a sua não Normalidade, empregou-se o teste de Mann-Whitney que revelou uma associação entre esta variável e a variável explicativa utilizada.

Pela mesma razão foram calculados os coeficientes de correlação de Pearson e Spearman, confirmando as conclusões já apresentadas para as variáveis.

3. Discussão dos resultados

A análise do modelo sugerido no Momento de Investigação 2 (figura 7), no qual estabelecíamos um conjunto hipotético de relações entre diferentes variáveis, e os resultados obtidos no terceiro momento desta investigação permitiram-nos a construção de um outro modelo das relações entre variáveis que designámos por “variáveis desencadeadoras de opções de práticas de gestão de recursos humanos em pequenas e médias empresas”, que apresentamos na figura 8.

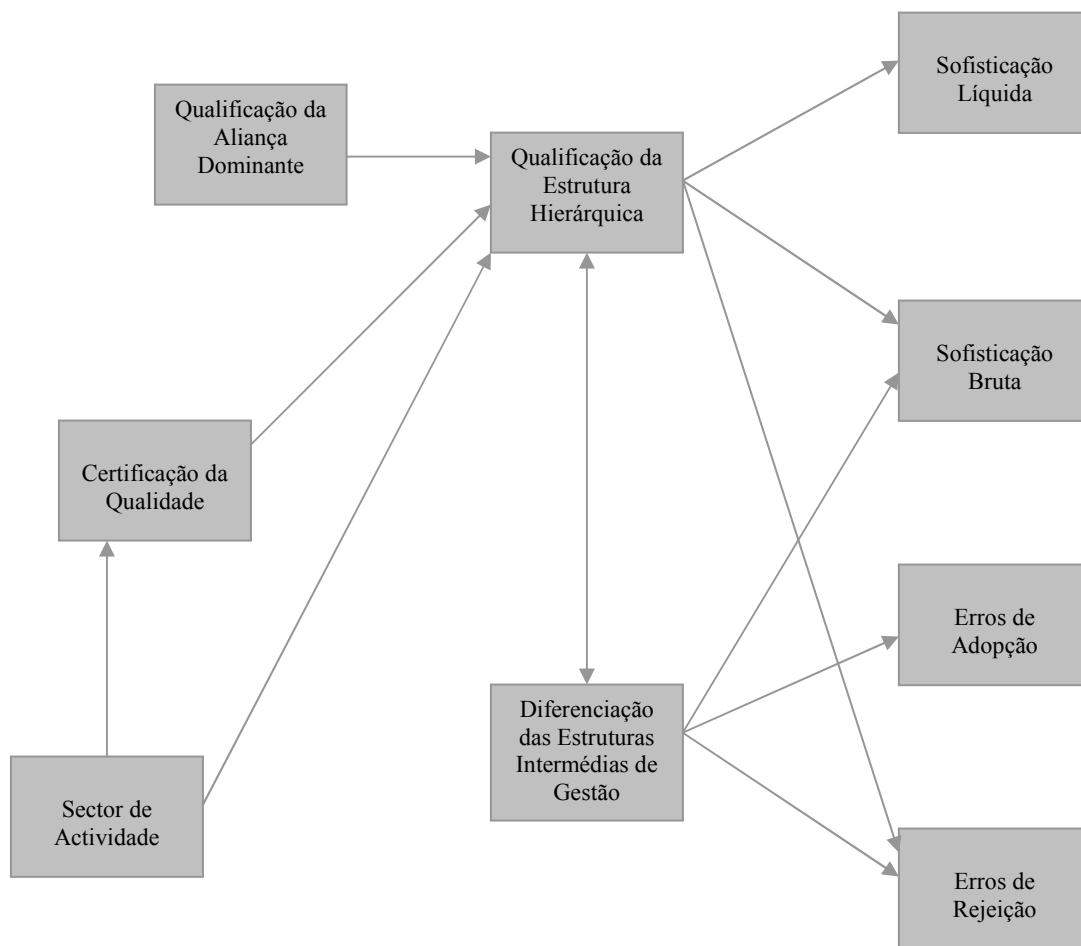


Figura 8: Modelo final - Variáveis desencadeadoras de opções de práticas de gestão de recursos humanos em pequenas e médias empresas

Sendo um dos principais objectivos deste trabalho de investigação a compreensão do modo como o processo de diferenciação estrutural das pequenas e médias empresas vai ocorrendo ao longo da sua história e as implicações dessa diferenciação relativamente à forma como os recursos humanos são geridos, é importante a explicação da relação entre as variáveis contempladas neste modelo final.

Começamos por destacar a existência de dois grupos de variáveis, que designamos por *desencadeadores indirectos* e *desencadeadores directos*.

Por desencadeadores indirectos entendem-se todas as variáveis que não apresentam uma relação directa com as práticas de gestão de recursos humanos, contribuindo, no entanto, para as opções feitas a este nível, mas por intermédio de outras variáveis. Os desencadeadores directos representam um conjunto de variáveis que exercem uma relação directa com as práticas de gestão de recursos humanos. A descrição que a seguir se apresenta é disso elucidativa.

O primeiro grupo (*desencadeadores indirectos*) é composto pelo **sector de actividade**, pela **certificação da qualidade** e pela **qualificação da aliança dominante**. Cada uma destas três variáveis apresenta uma associação directa com a variável **qualificação da estrutura hierárquica**, a qual integra, juntamente com a variável **diferenciação das estruturas intermédias de gestão**, o segundo grupo de variáveis deste modelo (*desencadeadores directos*). Este, por sua vez, exerce um efeito directo na sofisticação de práticas de gestão de recursos humanos, concretamente nos seus indicadores de **sofisticação líquida**, **sofisticação bruta**, **erros de rejeição** e **erros de adopção**.

De facto, e tal como referem Dewar e Hage (1978), existe um conjunto de variáveis que deverão ser identificadas e que representam, na relação que estabelecem entre si, uma base de suporte para uma melhor compreensão da diferenciação das estruturas intermédias de gestão e, conseqüentemente, do desenvolvimento organizacional.

O modelo a que chegámos é, como vimos, constituído por nove variáveis:

- Sector de Actividade
- Certificação da Qualidade
- Qualificação da Aliança Dominante
- Qualificação da Estrutura Hierárquica
- Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão
- Sofisticação Líquida das práticas de gestão de recursos humanos
- Sofisticação Bruta das práticas de gestão de recursos humanos
- Erros de Rejeição de práticas de gestão de recursos humanos
- Erros de Adopção de práticas de gestão de recursos humanos

Com a excepção da variável *Número de Colaboradores*, todas as restantes se encontram presentes no modelo final, apresentando, naturalmente, lógicas relacionais diferentes. Esta diferença constitui o resultado das análises efectuadas às vinte e três hipóteses por nós levantadas (quadro 24).

Sector de Actividade – Certificação da Qualidade

Podemos verificar a existência de uma forte associação entre o Sector de Actividade (SA) e a Certificação da Qualidade (CQ). De facto, o comportamento organizacional não se apresenta indissociável do sector em que as empresas operam.

Os sectores têxtil e metalomecânico contemplados na nossa amostra, ao serem altamente representativos do tecido empresarial português, constituem uma variável central para a inferência de tipologias de comportamentos e decisões organizacionais. Para fazerem face às exigências do mercado em que operam, estes sectores de actividade necessitaram de avançar para processos de certificação de qualidade que lhes permitissem fazer face à elevada concorrência dos diferentes mercados. O facto de estes esperarem dos seus fornecedores (organizações) uma resposta positiva, no presente e no futuro, às suas exigências de qualidade, reflecte a construção de um contrato psicológico (Rousseau, 1995) com as organizações com que se relacionam. Torna-se necessário que estas assumam uma postura psicológica relativamente a esta problemática, que passará, no nosso ponto de vista, pela interiorização da noção de que o compromisso com a qualidade se traduz numa atitude proactiva em relação à competitividade, levando-as a apostar, de uma forma contínua, na melhoria dos serviços que lhes são exigidos e, consequentemente, numa maior e mais eficaz satisfação das exigências colocadas pelos seus clientes, as quais se encontram em constante mutação.

Pressupondo-se que, entre outros aspectos, as empresas se certificam porque os mercados assim o exigem (atitude reactiva), poderemos concluir que a “certificação” mede a capacidade que a empresa tem de satisfazer os critérios de qualidade exigidos pelo mercado em que opera.

É claramente notório que, quando nos reportamos à relação organização/cliente, se torna evidente que a qualidade constitui um factor determinante de uma relação duradoura e bem sucedida. Esta poderá desaparecer na eventualidade de uma quebra e consequente

violação do contrato psicológico então estabelecido por parte do cliente, o que, e de acordo com Rousseau (1995), poderá reverter numa ruptura relacional entre cliente e organização.

Sector de Actividade – Qualificação da Estrutura Hierárquica

Da relação encontrada entre o Sector de Actividade (SA) e a Qualificação da Estrutura Hierárquica (QEH), verifica-se que o sector têxtil apresenta maiores níveis médios de qualificação das suas estruturas hierárquicas. Esta constatação poderá estar relacionada com o facto de o sector metalomecânico possuir um elevado número de encarregados, aspecto que provocará uma diminuição da média das qualificações dos seus gestores.

Certificação da Qualidade – Qualificação da Estrutura Hierárquica

A interiorização de que o compromisso com a qualidade se traduz numa atitude proactiva em relação à competitividade permite-nos compreender a existência de uma associação entre a Certificação da Qualidade (CQ) e a Qualificação da Estrutura Hierárquica (QEH). Os processos de certificação da qualidade implicam alterações relativamente ao desenvolvimento das competências existentes nas organizações. As exigências da certificação da qualidade levam directamente a que as mesmas tenham necessidade de aumentar os níveis de qualificação das suas estruturas hierárquicas.

Na criação das organizações, observamos motivações muito específicas que, embora legítimas, poderão estar dissociadas de uma real consciência daquilo que se pretende atingir. Da intenção de se iniciar um negócio poderá não ocorrer uma antecipação de

possíveis constrangimentos resultantes dessa decisão, nomeadamente a necessidade de se ser detentor de um reportório de competências possibilitadoras do desenvolvimento e da sobrevivência organizacional.

De facto, e como verificámos anteriormente, nas pequenas e médias empresas (PME) assistimos a uma centralização da tomada de decisão no topo da hierarquia organizacional. Esta tendência está relacionada, entre outros aspectos, com algumas das razões encontradas para a constituição das PME. Estamos a referir-nos, concretamente, ao facto de os fundadores destas empresas serem oriundos de outras que pertencem ao mesmo sector de actividade. Este aspecto, que é bastante notório relativamente aos dois sectores em análise neste trabalho, faz com que os gestores das PME, possuidores de competências técnicas inicialmente suficientes para a eficácia da organização, se vejam na necessidade de introduzir novas competências na estrutura hierárquica, o que terá como consequência a descentralização de tomadas de decisão.

Esta discussão reflecte a ideia por nós já avançada aquando das conclusões obtidas a partir da análise de doze estudos de caso (7.2.2), de que, a partir de uma determinada fase do desenvolvimento das organizações, começa a não existir compatibilidade entre as competências que os fundadores possuíam aquando do seu início de actividade e aquelas que lhes passam a ser exigidas por força das mudanças operadas, nomeadamente processos de certificação da qualidade introduzidos nos mecanismos reguladores da eficácia organizacional. Verser (1987), por exemplo, revela que os proprietários das PME tinham consciência de que uma intervenção eficaz em temas relacionados com a gestão dos seus recursos humanos se encontrava para além das suas competências.

Qualificação da Aliança Dominante – Qualificação da Estrutura Hierárquica

Tendo em conta a associação Qualificação da Aliança Dominante e Qualificação da Estrutura Hierárquica, parece-nos que a dificuldade acima referida poderá ser minimizada através de uma aposta no desenvolvimento das competências quer ao nível do topo do vértice estratégico quer ao nível das estruturas intermédias de gestão.

De facto, uma aliança dominante mais qualificada está associada a uma estrutura hierárquica mais qualificada também. Esta qualificação, por sua vez, possibilitará à aliança dominante fazer face às dificuldades que lhe são colocadas ao nível da gestão dos recursos humanos, tal como Verser (1987) referia. Quanto maiores forem as competências da aliança dominante, maior a sua capacidade para promover e absorver estratégias de desenvolvimento de competências dos gestores intermédios. Estas competências são essenciais para um eficaz desenvolvimento das organizações, na medida em que potenciam as relações existentes dentro delas e ainda com os agentes externos com quem obrigatoriamente têm que se relacionar.

Para Clegg (1998), “a perspectiva de sistema aberto permitia uma conceptualização muito mais dinâmica das organizações. Um sistema fechado quer na forma de uma organização, quer de uma máquina, ao contrário da verdadeira essência de um sistema aberto, não monitoriza nem responde ao ambiente. A abertura consiste precisamente na capacidade de importação de recursos e energias do ambiente, tendo em vista a sua utilização em benefício do sistema interno.

Os sistemas abertos são inerentemente adaptativos: à semelhança dos organismos biológicos, a sua capacidade de adaptação é pensada em termos dos processos de diferenciação e de especialização que possibilitam o desenvolvimento dos organismos em ambientes mutáveis”.

Qualificação da Estrutura Hierárquica – Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão

As constantes mudanças com que as organizações se confrontam obrigam à descoberta de respostas alternativas como forma de sobrevivência ou de crescimento. Variáveis internas (e.g. crises vividas pela aliança dominante) e externas (e.g. crises de mercado) funcionam como factores impulsionadores de estratégias para enfrentar as dificuldades. O aparecimento de novas estruturas intermédias de gestão (DEIG) e a qualificação das estruturas hierárquicas (QEH) são um exemplo de respostas aos desafios de mudança operados no interior e no exterior da organização.

A necessidade de delegação de competências é apontada por Mintzberg (1979), ao referir que “à medida que a organização cresce e adopta uma divisão de trabalho mais complexa entre os seus operacionais, sente-se cada vez mais a necessidade de supervisão directa. Como tal, ao passo que até aqui a divisão do trabalho era efectuada entre os próprios operacionais, a introdução de um gestor introduz uma primeira divisão administrativa do trabalho na estrutura – entre aqueles que executam o trabalho e aqueles que o supervisionam. E à medida que a organização se torna mais complexa, tornam-se necessários mais gestores – não só gestores de operacionais mas também gestores de gestores. E assim se gera uma hierarquia de autoridade”.

Também Katz e Gartner (1988) suportam a ideia de que, a partir do momento em que as organizações começam a desenvolver-se enquanto entidades cada vez mais autónomas, os objectivos a que inicialmente se propunham se vão distanciando, tendo em consideração o aparecimento de novas e diferentes estruturas que foram, entretanto, surgindo.

No nosso modelo final, verificámos a existência de uma relação entre Qualificação da Estrutura Hierárquica (QEH) e Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão (DEIG).

A relação existente entre estas duas variáveis pressupõe a necessidade de uma melhoria de processos relacionais que exigem da estrutura hierárquica um conjunto de competências, nomeadamente de ordem interpessoal, pois, como referem Dewar e Hage (1978), “o processo de diferenciação estrutural é muito mais complicado do que o da divisão do trabalho, provavelmente porque a criação de unidades administrativas, tais como níveis e departamentos, reflecte o impacto de outras variáveis que não foram avaliadas, como, por exemplo, o “feedback” relativo à ineficácia dos processos comunicacionais, de controlo e variáveis políticas”. Por esta razão, torna-se fundamental promover a eficácia comunicacional dentro das organizações, sendo essencial que, para o efeito, os gestores que compõem a estrutura hierárquica desenvolvam, de forma contínua, essas mesmas competências. Assim, as empresas ficarão dotadas de colaboradores capazes de assumir aquilo que a partir de um determinado momento da vida das empresas lhes é exigido: serem capazes de tomar decisões que contribuam para o desenvolvimento integral da empresa a que pertencem.

Qualificação da Estrutura Hierárquica – Sofisticação das Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Das duas últimas variáveis (Qualificação da Estrutura Hierárquica e Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão), que integram o grupo “desencadeadores directos”, começaremos por destacar a influência exercida pela Qualificação da Estrutura Hierárquica nas opções das práticas de gestão de recursos humanos.

De facto, o aumento da Qualificação da Estrutura Hierárquica conduz a níveis de sofisticação líquida e bruta mais elevados, isto é, quanto mais desenvolvidas forem as competências da estrutura hierárquica maior é a possibilidade de se verificar a opção das empresas por práticas de gestão de recursos humanos mais elaboradas, independentemente do grau de adequação atribuído pelos especialistas. Por outro lado, o aumento da Qualificação da Estrutura Hierárquica é proporcionalmente inverso aos Erros de Rejeição, ou seja, estruturas hierárquicas qualificadas conduzem a uma menor probabilidade de se rejeitarem práticas consideradas pelos especialistas como adequadas.

Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão – Sofisticação das Práticas de Gestão de Recursos Humanos

No que diz respeito ao impacto da Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão na sofisticação das práticas de gestão de recursos humanos, constatamos a

existência de uma relação com a Sofisticação Bruta, os Erros de Adopção e os Erros de Rejeição.

Podemos verificar que uma maior departamentalização organizacional conduz a uma utilização de práticas consideradas pelos especialistas como adequadas e respeitando níveis de sofisticação por eles atribuídos e ainda à adopção de práticas entendidas como não adequadas. Em relação aos Erros de Rejeição, podemos afirmar que quanto maior for a Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão menor será a possibilidade de as organizações rejeitarem práticas consideradas adequadas pelos especialistas.

4. Conclusões

Foi nossa intenção perceber como surgem novas estruturas intermédias de gestão em contextos de pequenas e médias empresas e o seu impacto nas diferentes opções de práticas de gestão de recursos humanos.

Os trabalhos desenvolvidos possibilitaram-nos a identificação de um conjunto de variáveis com influência directa e indirecta ao nível das práticas de gestão de recursos humanos utilizadas pelas organizações que constituíram a nossa amostra.

Ao longo da nossa investigação, propusemo-nos encontrar resposta para diversas questões, nomeadamente quais as práticas de gestão de recursos humanos utilizadas nas pequenas e médias empresas (PME), que acontecimentos estariam na origem da diferenciação das estruturas intermédias de gestão e ainda quais as consequências das mudanças detectadas nas práticas e nas estruturas de gestão de recursos humanos associadas à diferenciação das estruturas de gestão.

Relativamente à primeira questão de investigação, concluímos que as PME estudadas utilizam o recrutamento, a selecção, a formação, a avaliação do desempenho, progressão, promoções, remuneração e prémios como formas de gestão dos seus recursos humanos. A sua implementação, assente, na sua grande maioria, em critérios tendencialmente informais, não se encontra centralizada num departamento específico constituído para o efeito, constatando-se que a função de gestão de recursos humanos é uma função distribuída por diferentes actores organizacionais.

Por outro lado, a história de vida das empresas estudadas revela a existência de determinados momentos de crise, os quais exigiram comportamentos reactivos em relação a essas mesmas situações.

Como resposta às situações de crise, as PME recorrem a estratégias que lhes permitam sobreviver e potenciar o seu desenvolvimento, como sejam o investimento nos mercados internacionais, o crescimento da empresa em termos de clientes, de produção e de diferenciação da produção, processos de certificação da qualidade e inovações tecnológicas.

Estas estratégias conduzem à necessidade de uma diferenciação lógica das estruturas intermédias de gestão. Kimberly (1979) considera fundamental que, para poderem planear o seu “processo de institucionalização bem como os seus efeitos”, as empresas se preocupem em lidar com factores internos e externos a elas próprias.

O aparecimento de novas estruturas de gestão coloca, nomeadamente nos estudos de caso do sector metalomecânico, a necessidade de descentralização do “know how”. Nestas empresas, verifica-se que, devido ao facto de os seus fundadores serem oriundos do mesmo sector, a competência técnica se encontra centralizada na gestão de topo. Ao serem criadas outras estruturas de gestão, procede-se a uma delegação de responsabilidades e a uma necessidade de se deslocarem competências técnicas para estes novos níveis de gestão. Não se trata de um acontecimento pacífico, na medida em que se verifica a ocorrência de um conjunto de pressões sobre os gestores, provocadas pela necessidade de tomadas de decisão estratégicas para fazer face às novas exigências. Por este motivo, identificámos, como consequências de crises, rupturas/realinhamentos tanto de sociedades iniciais como da aliança dominante.

Como por nós já constatado, os gestores que se mantêm em actividade nas suas empresas sentem a necessidade de construir um projecto estratégico, no qual a variável certificação da qualidade assume um papel primordial. Como consequência, assiste-se ao início de uma formalização da função de gestão de recursos humanos, no sentido em que gestores de departamentos específicos (e.g. produção) começam a utilizar algumas práticas de gestão de recursos humanos de maneira mais formalizada.

Ao encararmos a diferenciação das estruturas intermédias de gestão como causa e consequência de todo o desenvolvimento organizacional, desenvolvemos um modelo final que estabelece um conjunto de relações hipotéticas entre diferentes variáveis. No nosso estudo, verificámos que o desenvolvimento organizacional sofre influência de variáveis como o sector de actividade, a certificação da qualidade, a qualificação da aliança dominante e a qualificação da estrutura hierárquica. Por sua vez, encontramos relações entre algumas destas variáveis:

- sector de actividade e certificação da qualidade;
- sector de actividade e qualificação da estrutura hierárquica;
- certificação da qualidade e qualificação da estrutura hierárquica;
- qualificação da aliança dominante e qualificação da estrutura hierárquica.

A variável qualificação da estrutura hierárquica sofre influências do sector de actividade, da certificação da qualidade e da qualificação da aliança dominante e influencia a diferenciação das estruturas intermédias de gestão, o que confirma a perspectiva de Dewar e Hage (1978), segundo a qual “... a criação de unidades administrativas, tais como níveis e departamentos, reflecte o impacto de outras variáveis ...”. Como tal, é necessário

que as PME estejam atentas a esta problemática, na medida em que as variáveis acima identificadas determinam, em grande medida, o desenvolvimento/sucesso das organizações.

A relação encontrada entre Qualificação das Estruturas Hierárquicas e Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão leva-nos a concluir que gestores mais qualificados tenderão a impulsionar o desenvolvimento das pequenas e médias empresas, sensibilizando o vértice estratégico a tomar decisões que resultem na criação de novas estruturas. Por outro lado, o aparecimento destas novas estruturas implica, necessariamente, a existência de novas competências dos gestores que as coordenam, sendo que, para isso, se deva apostar no desenvolvimento das qualificações da estrutura hierárquica.

A qualificação da estrutura hierárquica e a diferenciação das estruturas intermédias de gestão surgem, também, como factores desencadeadores de desenvolvimento, concretamente através da influência que exercem nas opções das práticas de gestão de recursos humanos.

Constatámos que a Gestão de Recursos Humanos é realmente sensível à qualificação da estrutura hierárquica. De facto, o nosso trabalho permitiu-nos chegar à conclusão de que, quanto maior for a qualificação da estrutura hierárquica, mais sofisticadas serão as práticas de gestão de recursos humanos adoptadas pelos gestores (mesmo que estejamos perante práticas consideradas pelos especialistas como não adequadas) e menos práticas entendidas como adequadas pelos especialistas serão rejeitadas. Estes resultados confirmam a afirmação de Hornsby e Kuratko (1990), para quem as práticas de gestão de recursos humanos em PME aparentam maior sofisticação do que parece. Tendo em consideração, como já foi por nós concluído, que a função de gestão de recursos humanos é uma função distribuída, ou seja, os diferentes actores

organizacionais participam, de formas diversas, na gestão das pessoas, a conclusão atrás apontada leva a que as PME devam preocupar-se em possuir gestores com elevados níveis de qualificação, que lhes permitam tomar melhores decisões ao nível da adopção/implementação de práticas de gestão de recursos humanos, pois, como verificámos, uma melhor qualificação da estrutura hierárquica conduz a uma maior qualidade da gestão dos recursos humanos.

Observámos que uma maior Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão se relaciona com uma maior Sofisticação Bruta de práticas de gestão de recursos humanos, ou seja, as empresas adoptam práticas de gestão de recursos humanos classificadas como elaboradas e que não são consideradas pelos especialistas como inadequadas para uma eficaz gestão dos recursos humanos.

Quanto maior for a Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão, maior será também a necessidade de se adoptarem mais práticas de gestão de recursos humanos. No entanto, a utilização de um maior número destas práticas pode resultar num aumento da probabilidade de erro na sua adopção.

Observámos, de igual modo, que a adopção de um maior número de práticas poderá levar a uma menor rejeição das mesmas, o que se traduzirá numa maior probabilidade de diminuição do erro de práticas rejeitadas.

Face ao exposto, concluímos que uma maior agilização da gestão dos recursos humanos nas pequenas e médias empresas será, então, conseguida perante uma maior Diferenciação das Estruturas Intermédias de Gestão.

A burocratização pode ser uma consequência da diferenciação das estruturas intermédias de gestão e, como tal, ter um impacto conservador relativamente ao carácter

inovador inicial da organização (Kimberly 1979). Este facto vem, uma vez mais, reforçar a necessidade de as PME repensarem e estarem atentas à qualificação das suas estruturas intermédias de gestão, de forma a evitarem inércias no comportamento dos seus gestores.

Apresenta-se como uma tarefa fundamental das PME o desenvolvimento do seu “staff” no sentido de uma maior consciencialização das necessidades de crescimento do negócio em que operam, o que requer o recrutamento de gestores com uma perspectiva do futuro da empresa, mais do que uma perspectiva assente na condição corrente da mesma (Churchill & Lewis, 1983).

MacMahon e Murphy (1999) confirmam estas nossas ideias, ao referirem que os proprietários de PME devem preocupar-se com a necessidade de os diferentes gestores desenvolverem competências transversais, por oposição ao desenvolvimento de competências específicas, sendo, desta forma, capazes de lidar com uma elevada flexibilização do trabalho. De facto, o assumir de responsabilidades por uma função numa dada organização exige que os detentores dessas funções demonstrem uma postura de desenvolvimento contínuo das suas competências. Por outro lado, parece-nos evidente que esta consciencialização deverá ser acompanhada por uma postura, por parte das organizações, de constante apoio da promoção das competências dos seus colaboradores.

Estas estratégias poderão contribuir para a promoção e agilização de procedimentos conducentes a uma maior profissionalização da função de gestão de recursos humanos.

Referências Bibliográficas

Aron, R. (2000). *As Etapas do Pensamento Sociológico*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Arvey, R. D. & Murphy, K. R. (1998). Performance Evaluation in Work Settings. *Annual Reviews Psychology*, Vol. 49, pp. 141-168.

Bergamini, C. W. e Beraldo, D. G. R. (1988). *Avaliação do desempenho humano na empresa*. S. Paulo: Atlas.

Blackburn, R. S. (1982). Dimensions of Structure: A Review and Reappraisal. *The Academy of Management Review*, Vol. 7, Nº 1, pp. 59-66.

Borman, W. C., Hanson, M. A., Hedge, J. W. (1997). Personnel Selection. *Annu. Rev. Psychology*, Vol. 48, pp. 299-337.

Brockhaus, R.H. (1980). The effect of job dissatisfaction on the decision to start a business. *Journal of Small Business Management*, Vol. 18, Nº 1, pp.37-43.

Cameron, K. S., Whetten, D. A. (1981). Perceptions of Organizational Effectiveness Over Organizational Life Cycles. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, Nº 4, pp. 525-544.

- Carrol, M., Marchington, M., Earnshaw, J., Taylor, S. (1999). Recruitment in Small Firms. Processes, Methods and Problems. *Employee Relations*, Vol. 21, N°3, pp. 236-250.
- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M., Clegg, C. (2002). Exploring Human Resource Management Practices in Small and Medium Sized Enterprises. *Personnel Review*, Vol. 31, N° 6, pp. 671-692.
- Chang, E. (1999). Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. *Human Relations*, Vol. 52, N° 10, pp. 1257-1278.
- Child, J. (2005). *Organization. Contemporary Principles and Practice*. Blackwell.
- Churchill, N. C. e Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, Vol. 61, N° 3, pp. 30-50.
- Clarke, M. (1999). Management Development as a Game of Meaningless Outcomes. *Human Resource Management Journal*. London, Vol. 9, N° 2, pp. 38-49.
- Clegg, S. (1998). *A Organizações Modernas*. Celta Editora.
- Daft, R. L. (1992). *Organization Theory and Design*. West Publishing Company.
- Davidson, P. (1989). Entrepreneurship – and after? A study of growth willingness in smaller firms. *Journal of Business Venturing*, Vol. 4, N° 3, pp. 211-226.

Delery, J. E. e Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, Nº 4, pp 802-835.

Denzin, N. K. e Lincoln, Y. S. (1998). *Strategies of Qualitative Inquiry*. Sage.

Deshpande, S.P. e Golhar, D.Y. (1994). HRM practices in large and small manufacturing firms: a comparative study. *Journal of Small Business Management*, Vol. 32, Nº 2, pp. 49-56.

Dewar, R. e Hage, J. (1978). Size, Technology, Complexity, and Structural Differentiation: Toward a Theoretical Synthesis. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, Nº1, pp. 111-136.

Dodge, H.R., Fullerton, S., Robbins, J.E. (1994). Stage of the Organizational Life Cycle and Competition as Mediators of Problem Perception for Small Businesses. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Nº 2, pp. 121-134.

Drummond, H., Chell, E. (1994). Crisis Management in Small Business: A Tale of Two Solicitors' Firms. *Management Decision*, Vol. 32, Nº 1, pp. 37-40.

Drent, P. J. D. (1984). *Personnel Appraisal*. Nova Iorque: John Wiley Sons.

Fayol, H. (1925). *Administration Industrielle et Générale*. Paris: Dunod.

- Fontana, A. e Frey, J. (1998). Interviewing. The Art of Science. In N. Denzin e Y. Lincoln (Ed.), *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. Sage Publications.
- Franko, L. G. (1974). The Move Toward a Multidivisional Structure in European Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol.19, Nº 4, pp. 493-506.
- Gatewood, R. D. e Feild, H. S. (1987). A personnel selection program for small business. *Journal of Small Business Management*, (October), pp. 16-24.
- Gerencer, P. (1978), prefácio ao livro *The Principles of Scientific Management*. Editora Atlas S.A.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organization Grow. *Harvard Business Review*, Julho/Agosto, pp. 37-46.
- Giddens, A. (1972). *Capitalismo e Moderna Teoria Social*. Cambridge University Press.
- Hales, C. (2001). *Managing Through Organization. The management process, forms of organization and the work of managers*. Business Press. Thomson Learning.
- Hanks, S. H. (1990b). The organization life cycle: Integrating content and process. *Journal of Small Business Strategy*, 1 (1), pp. 1-13.

- Hanks, S. H., Watson, C. J., Jansen, E., Chandler, G. N. (1993). Tightening the Life-Cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organizations. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 18, Nº 2, pp. 5-30.
- Heneman, R. I., Tansky, J. W., Camp, S. M. (2000). Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Waco, Vol. 25, Nº 1, pp. 11-26.
- Hickson, D. J., Pugh, D. S., Pheysey, D. C. (1969). Operations Technology and Organization Structure: An Empirical Reappraisal. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, Nº 3, pp. 378-397.
- Hornsby, J.S. e Kuratko, D.F. (1990). Human resource management in small business: critical issues for the 1990's. *Journal of Small Business Management*, Vol. 28, pp. 9-18.
- Hough, L. M. e Oswald, F. L. (2000). Personnel Selection: Looking Toward the Future – Remembering the Past. *Annu. Rev. Psychology*, Vol. 51, pp. 631-664.
- Jameson, S. M. (2000). Recruitment and Training in Small Firms. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24, Nº 1, pp. 43-49.
- Katz, J. e Gartner, W. B. (1988). Properties of Emerging Organizations. *The Academy of Management Review*, Vol. 13, Nº 3, pp. 429-441.

- Kazanjian, R. K. (1988). Relation of Dominant Problems to Stages of Growth in Technology-Based New Ventures. *The Academy of Management Journal*, Vol. 31, Nº 2, pp. 257-279.
- Keating, J. (1996). “Estratégia e Processo Estratégico”. *Psicologia: Teoria, Investigação e Prática*.
- Keating, J., Silva, I. e Almeida, H. (2001). Análise das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Região Norte de Portugal. Centro de Estudos em Educação e Psicologia. Universidade do Minho.
- Kimberly, J. R. (1979). Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation and Institutionalization. *The Academy of Management Journal*, Vol. 22, Nº.3, pp. 437-457.
- Kotey, B., e Slade, P. (2005). Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms. *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, Nº.1, pp. 16-40.
- Krippendorff, K. (1980). *Content Analysis: An Introduction to its Methodology*. London: Sarge.
- Lane, C. (1989). *Management and Labour in Europe*. Aldershot: Gower.
- Lawrence, P. R., e Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. Vol. 12, Nº 1, pp. 1-47.
- Lefranc, G. (sd.). *História do Trabalho e dos Trabalhadores*. Europress.

- Legge, K. (1995). *Human Resource Management*. Londres: MacMillan Press Ltd.
- Lin, Yei-Fang e Kleiner, B. H. (1999). How To Hire Employees Effectively. *Management Research News*, Vol. 22, Nº 9, pp. 19-25.
- MacMahon, J. e Murphy, E.(1999). Managerial Effectiveness in Small Enterprises: Implications for HRD. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 23, Nº 1, pp. 25-35.
- Marsh, R. M., e Mannari, H.(1981). Technology and size as determinants of the organizational structure of Japanese factories. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, pp. 33-57.
- Martin, T. N. e Hafer, J. C. (1998). Are the gender differences in TSRs seeking supervisor promotions? *Call Center Solutions*, Vol. 16, Nº 10, pp. 144-147.
- Matlay, H. (2002). Training and HRD Strategies in Family and Non-Family Owned Small Businesses: a Comparative Approach. *Education Training*, Vol. 44, Nº 8/9, pp. 357-369.
- Mayo, E. (1930). The Human Effect of Mechanization. *The American Economic Review*, Vol. 20, Nº1, pp. 156-176.
- Miles, R.E. e Snow, C. C. (1984). Designing Strategic Human Resources Systems. *Organizational Dynamics* (Summer), Vol. 13, Nº 1, pp. 36-52.

- Miller, D., e Fresen, P. H. (1984a). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, Vol. 30, N° (10), pp. 1161-1183.
- Minkes, A.L., Nuttall, C.S. (1983). Business Behaviour and Management Strucrure – 1. A Case Study Comparison of Managerial Initiative and Control in Four Industrial Enterprises. *Managerial and Decision Economics*, Vol.4, N°1, pp. 1-15.
- Mintzberg, H (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of Research*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Mitroff, I. (1998). On the Fundamental Importance of Ethical Management. Why Management is the most important of all Human Activities. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 7, N° 1, pp. 68-79.
- Moates, W. H. e Kulonda, D. J. (1990). An examination of differences between supervisors in large and small companies. *Journal of Small Business Management*, Julho, Vol. 28, pp. 27-36.
- Mumby, D. K. e Clair, R. P. (1997). Organizational Discourse. In T. A. Vandijk (Ed.), *Discourse as Social Interaction. Discourse Studies: a Multidisciplinary Introduction*. Londres: Sage, Vol.2, pp. 181-205.
- Parkin, F. (1982). *Max Weber*. Nova Iorque, Routledge.
- Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1992). Organizational development: Theory, practice, and research. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial*

- and organizational psychology, 2nd edn., Vol. 3, pp. 719-822, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R. & Turner, C. (1968). Dimensions of Organization Structure. *Administrative Science Quarterly*, Vol.13, Nº1, pp.65-105.
- Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R., Turner, C. (1969). The Context of Organization Structures. *Administrative Science Quarterly*, Vol.14, Nº1, pp. 91-114.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R. (1969). An Empirical Taxonomy of Structures of Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol.14, Nº1, Março, pp.115-126.
- Quinn, R. E. & Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, Vol. 29, Nº 1, pp. 33-51.
- Ranson, S., Hinings, B., Greenwood, R. (1980). The Structuring of Organizational Structures. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, Nº 1, pp. 1-17.
- Reimann, B. C. (1973). On the Dimensions of Bureaucratic Structure: An Empirical Reappraisal. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18, Nº 4, pp. 462-476.
- Rioux, J. P. (1982). *A Revolução Industrial*. Publicações Dom Quixote.
- Robertson, P.J., Roberts, D.R. & Porras, J.I (1993). Dynamics of Planned Organizational Change: Assessing Empirical Support for a Theoretical Model. *The Academy of Management Journal*, Vol.36, Nº 3, pp.619-634.

- Rousseau, D. M., (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rowden, R. (1995). The Role of Human Resource Development in Successful Small to Mid-Sized Manufacturing Business: A Comparative Case Study. *Human Resource Development Quarterly*, Vol.6, N°4, pp. 355-373.
- Samuel, Y. E Mannheim, B. F. (1970). A Multidimensional Approach Toward a Typology of Bureaucracy. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15, N° 2, pp. 216-228.
- Schein, E. (1982). *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.
- Schein, E. (1987). *Process Consultation*, Vol. 2, Reading, MA, Addison – Wesley.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Scott, M. & Bruce, R. (1987). Five Stages of Growth in Small Business. *Long Range Planning*, Vol. 20, pp. 45-52.
- Silverman, D. (1985), *Qualitative Methodology and Sociology: Describing the Social World*. Gower Publishing Company Limited.
- Steinmetz, L. L. (1969). Critical Stages of Small Business Growth. *Business Horizons*, Vol. 12, pp. 29-36.

- Stinchcombe, A. L. (1974). *Creating efficient industrial administrations*. New York: Academic Press.
- Storey, D. J. e Westhead, P. (1997). Management training in small firms – a case of market failure?. *Human Resource Management Journal*, Vol. 7, Nº 2, pp. 61-71.
- Strauss, A. e Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park: Sage.
- Strauss, A. e Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Sage Publications.
- Strauss, A. e Corbin, J. (1998). Grounded Theory Methodology. An Overview. In N. Denzin e Y. Lincoln (Ed.). *Strategies of Qualitative Inquiry*. Sage Publications.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers. New York.
- Taylor, F. W. (1998). *The Principles of Scientific Management*. Dover Publications.
- Timmons, J. A. (1999). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. New York: Irwin McGraw-Hill.
- Verser, T.G. (1987). Owners perceptions of personnel problems in small business. *Mid-American Journal of Business*, (September), pp. 13-17.

Vinten, G. (2000). Training in Small-and Medium-Sized Enterprises. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 32, N° 1, pp. 9-14.

Wagar, T. H. (1998). Determinants of Human Resource Management Practices in Small Firms: Some Evidence from Atlantic Canada. *Milwaukee*, April, Vol. 36, N° 2, pp. 13-23.

Weber, M. (1964). *The Theory of Economic and Social Organization*, Free Press, New York.

Yin, R. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. New York: Sage.

Internet

Follett, M. P. (1924). Creative Experience. In:

[http: www.follettfoundation. Org/writings. Htm](http://www.follettfoundation.org/writings.htm) (acedido em Novembro de 2008).

ANEXOS

ANEXO 1

**GUIÃO DE ENTREVISTA DO ESTUDO EM
EXTENSÃO**

Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Pequenas e Médias Empresas

GUIÃO DE ENTREVISTA

Número de entrevistados Um ☐ Dois ☐ Três ☐ Mais (quantos?) ☐

Função desempenhada pelo entrevistado: _____

Sexo do entrevistado: Feminino ☐ Masculino ☐

Idade do entrevistado: _____

1) Sector da empresa

Têxtil ☐ Metalomecânico ☐ Serviços ☐ Outro ☐

Produtos comercializados: _____

2) Ano de início de actividade ☐☐☐☐

3) Qual o número de sócios/fundadores da empresa?

Um ☐ Dois ☐ Três ☐ Quatro ☐ Cinco ☐ Se outro, qual? ☐

4) Qual o número actual de responsáveis da empresa (Administrador/es)?

Um ☐ Dois ☐ Três ☐ Quatro ☐ Cinco ☐ Se outro, qual? ☐

5) O(s) sócio(s) gerentes actuais são os mesmos que deram origem à actual empresa?

☐

1 = Não
2 = Sim

Descrever casos específicos (e.g. empresa fundada por uma sociedade, para a qual entrou o actual ou um dos actuais administradores, o qual depois veio a adquirir a totalidade da sociedade da empresa, ficando sozinho enquanto administrador, etc.):

6) Qual o número de colaboradores existente no início da actividade da empresa?

7) Qual o número actual de colaboradores?

8) Qual o índice de “turnover”? _____%. Este valor é obtido através do número de saídas no ano anterior, mais o número de entradas no ano anterior, a dividir pelo número actual de colaboradores.

9) Qual o índice de absentismo? _____%

- 10) Qual a idade média dos colaboradores? _____
- 11) Qual o tempo médio de permanência dos colaboradores na empresa?
- 12) Qual o tempo médio de permanência das chefias na empresa? _____
- 13) Qual a percentagem ou n.º de colaboradores femininos? _____
- 14) Qual a percentagem ou n.º de colaboradores masculinos? _____
- 15) Qual a percentagem ou n.º de chefias femininas? _____
- 16) Qual a percentagem ou n.º de chefias masculinas? _____
- 17) Neste momento, qual a formação predominante dos diferentes colaboradores directos? _____
- 18) Qual a formação que entende ser desejável dos diferentes colaboradores directos?
-

19) Qual o número de chefias existentes no início de actividade da empresa?

20) Qual o número actual de chefias existentes na empresa?

21) Qual o número de departamentos existentes no início de actividade da empresa?

22) Qual o número de departamentos existentes actualmente na empresa?

23) As actuais instalações são as mesmas com que a empresa iniciou a sua actividade?

☐

1 = Não
2 = Sim

24) As instalações actuais encontram-se localizadas na mesma região das instalações iniciais? ☐

1 = Não
2 = Sim

25) A área das actuais instalações é a mesma das instalações iniciais? ☐

1 = Não
2 = Sim

26) Quais as principais razões para a constituição desta empresa?

a) Dar continuidade a um negócio de família já existente ☐

b) Fundadores oriundos de outras empresas do mesmo ramo ☐

c) Tentativa de construir um negócio próprio ☐

d) Tentativa de construir um negócio próprio dentro de uma área de conhecimento adquirido noutra(s) empresa(s) do mesmo ramo ☐

e) Oportunidade de aquisição de uma empresa em dificuldades ☐

f) Ramo de actividade em grande ascensão ☐

Outras: _____

27) Quais as habilitações académicas do(s) fundador(es) da empresa?

Habilitações académicas	N.º de fundadores
a) Ensino básico	
b) Antigo 2ºano do ciclo preparatório	
c) Antigo 5ºano dos liceus	
d) Antigo 7ºano dos liceus	
e) Antigo curso industrial	
f) Antigo curso comercial	
g) 12ºano de escolaridade	
h) Bacharelato (curso: _____)	
i) Licenciatura (curso: _____)	
j) Pós-graduação	
k) Mestrado	
l) Doutoramento	

28) Quais as habilitações literárias do(s) actual (s) gestor (s) da empresa?

Habilitações académicas	N.º de gestores
a) Ensino básico	
b) Antigo 2ºano do ciclo preparatório	
c) Antigo 5ºano dos liceus	
d) Antigo 7ºano dos liceus	
e) Antigo curso industrial	
f) Antigo curso comercial	
g) 12ºano de escolaridade	
h) Bacharelato (curso: _____)	
i) Licenciatura (curso: _____)	
j) Pós-graduação	
k) Mestrado	
l) Doutoramento	

[illegible]

Pessoas com intervenção em funções de gestão/chefia (continuação)

CHEFIAS	QUALIFICAÇÃO/habilitações	FUNÇÕES/departamentos

30) Quais as principais dificuldades sentidas pela empresa no passado?

- a) Aparecimento de uma concorrência forte ☐
- b) Dificuldade de comunicação entre os gestores relativamente a estratégias de investimento ☐
- c) Reestruturação da sociedade fundadora da empresa ☐
- d) Diminuição do poder de compra por parte dos clientes ☐
- e) Significativa diminuição de encomendas ☐

f) Dificuldades de pagamento por parte de alguns clientes ☐

g) Dificuldades financeiras da empresa ☐

Outras:

31) Quais as principais dificuldades sentidas pela empresa no presente?

a) Aparecimento de uma concorrência forte ☐

b) Dificuldade de comunicação entre os gestores relativamente a estratégias de investimento ☐

c) Reestruturação da sociedade fundadora da empresa ☐

d) Diminuição do poder de compra por parte dos clientes ☐

e) Significativa diminuição de encomendas ☐

f) Dificuldades de pagamento por parte de alguns clientes ☐

g) Dificuldades financeiras da empresa ☐

Outras:

32) Principais prioridades da empresa aquando da sua constituição:

- a) Conquistar o mercado ☐
- b) Aumentar o número de trabalhadores ☐
- c) Recrutar técnicos qualificados ☐
- d) Formar técnicos qualificados
- e) Criar estruturas intermédias de gestão, delegando poderes ☐
- f) Introduzir novas tecnologias ☐
- g) Investir em boas condições físicas de trabalho ☐
- h) Comercializar produtos inovadores ☐
- i) Promover um forte controle sobre as decisões ☐
- j) Delegar decisões ☐
- k) Autonomização dos diferentes sectores da empresa ☐
- l) Alargamento das instalações da empresa ☐
- m) Mudança geográfica das instalações da empresa ☐
- n) Aumento do número de colaboradores directos ☐
- o) Manutenção do número de colaboradores directos ☐
- p) Processo de certificação da qualidade ☐
- q) Diferenciação/diversificação de produtos ☐

r) Constituição de novos departamentos ☐

s) Aposta no mercado internacional ☐

t) Aumento de capital ☐

Outras:

33) As prioridades iniciais da empresa eram, na altura, do consenso de todos os gestores? ☐

1 = Não
2 = Sim

34) Em caso negativo, quais as prioridades em que não havia acordo?

a) Conquistar o mercado ☐

b) Aumentar o número de trabalhadores ☐

c) Recrutar técnicos qualificados ☐

d) Formar técnicos qualificados

e) Criar estruturas intermédias de gestão, delegando poderes ☐

f) Introduzir novas tecnologias ☐

g) Investir em boas condições de trabalho ☐

h) Comercializar produtos inovadores ☐

i) Manter um forte controle sobre as decisões ☐

j) Delegar decisões ☐

k) Autonomização dos diferentes sectores da empresa ☐

Outras:

35) Em que prioridades pensa que houve alteração desde a sua constituição?

a) Conquistar o mercado ☐

b) Formar técnicos qualificados

c) Investir em boas condições físicas de trabalho ☐

d) Promover um forte controle sobre as decisões ☐

e) Delegar decisões ☐

f) Autonomização dos diferentes sectores da empresa ☐

g) Alargamento das instalações da empresa ☐

h) Mudança geográfica das instalações da empresa ☐

i) Aumento do número de colaboradores directos ☐

j) Manutenção do número de colaboradores directos ☐

k) Recrutamento de técnicos qualificados ☐

- l) Processo de certificação da qualidade ☐
- m) Diferenciação/diversificação de produtos ☐
- n) Constituição de novos departamentos ☐
- o) Aparecimento de novas estruturas intermédias de gestão ☐
- p) Aposta no mercado internacional ☐
- q) Introdução de novas tecnologias ☐
- r) Aumento de capital ☐

36) Qual o número de departamentos existente na empresa aquando da sua fundação?

☐ ☐ ☐

37) Qual o actual número de departamentos existente na empresa?

☐ ☐ ☐

38) Se houve a criação de novos departamentos, qual(s) a(s) razão(s) principal(s) ?

- a) Aumento da produção ☐
- b) Diferenciação da produção ☐
- c) Internacionalização da comercialização de produtos ☐
- d) Certificação da qualidade ☐
- e) Introdução de novas tecnologias ☐

Outras:

39) As chefias desses novos departamentos passaram a ser da responsabilidade de

- a) Administradores da empresa devido à sua experiência no sector ☐
- b) Colaboradores já existentes na empresa e promovidos para o efeito ☐
- c) Colaboradores recrutados do exterior para assumirem essas funções ☐

40) Quais os principais critérios utilizados para a “constituição” dessas chefias intermédias de gestão?

- a) Idade ☐
- b) Habilitações académicas ☐
- c) Antiguidade na empresa ☐
- d) Experiência em funções de chefia ☐
- e) Conhecimentos técnicos ☐
- f) Capacidade de liderança de equipas ☐
- g) Competência para tomarem decisões de forma autónoma ☐
- h) Comportamentos passados de fidelidade à empresa ☐
- i) Promessas anteriores feitas pela empresa de progressão em termos de carreira ☐

Outros:

41) Dos comportamentos que se seguem, quais os que caracterizam melhor os administradores/responsáveis máximos da empresa?

- a) Apostam na inovação ☐
- b) Preocupam-se fundamentalmente com a gestão da empresa ☐
- c) Delegam poderes ☐
- d) Centralizam as tomadas de decisão ☐
- e) Fomentam a autonomia dos colaboradores ☐
- f) Fomentam a autonomia das chefias ☐
- g) Interferem directamente nos métodos de produção ☐

h) Interferem sempre nas decisões técnicas relacionadas com a produção ☐

i) Interferem só pontualmente nas decisões técnicas relacionadas com a produção ☐

j) Nunca interferem nas decisões técnicas relacionadas com a produção ☐

k) Dão autonomia aos responsáveis pelos diferentes sectores para tomarem decisões do foro técnico ☐

l) Fomentam uma gestão mais participativa da empresa ☐

m) Fomentam uma gestão mais autoritária da empresa ☐

Outros:

42) A empresa encontra-se certificada ☐ ou em processo de certificação? ☐

43) Qual o ano em que foi certificada?

44) As principais razões que levaram ao processo de certificação prendem-se com:

- a) Imposição legal ☐
- b) Exigência dos clientes ☐
- c) Fazer face à concorrência ☐
- d) Melhoria do processo produtivo ☐

Outras:

45) As principais mudanças provocadas pela certificação foram:

- a) Introdução de novas tecnologias ☐
- b) Investimento em equipamento ☐
- c) Redefinição de funções de colaboradores já existentes ☐
- d) Promoção de colaboradores a lugares de chefia ☐
- e) Admissão de novos colaboradores/chefias ☐
- f) Admissão de técnicos especializados ☐
- g) Admissão de pessoal não especializado ☐

- h) Incremento de formação técnica ☐
- i) Incremento de formação em áreas não técnicas ☐
- j) Implementação de novas políticas de higiene e segurança ☐
- k) Redefinição de políticas de higiene e segurança ☐
- l) Introdução de novos produtos ☐
- m) Mudança total de instalações ☐
- n) Alteração parcial de instalações ☐
- o) Alteração no processo produtivo ☐

Outras:

46) Os produtos inicialmente comercializados mantêm-se os mesmos neste momento?

☐

1 = Não 2 = Sim

47) Se NÃO, descreva as principais alterações introduzidas

48) Se NÃO, quais as razões para as alterações introduzidas?a) Exigências do mercado ☐b) Fazer face à concorrência ☐

c) Possibilidade de intervenção em mercados alternativos, fazendo face a eventuais crises sentidas no mercado em que habitualmente opera

d) Produtos comercializados ultrapassados ☐

Outras:

49) Assistiu-se ou assiste-se à introdução de novas tecnologias desde a fundação da empresa? ☐

1 = Não 2 = Sim

50) Se SIM, quais as principais razões?a) Comercialização de novos produtos para fazer face à concorrência ☐b) Necessidade de aumentar a produção ☐c) Aumento da qualidade ☐d) Inovação de produtos ☐e) Tecnologias anteriores ultrapassadas ☐

Outras:

51) Qual o impacto das novas tecnologias nos Recursos Humanos?

- a) Aumento da produtividade ☐
- b) Incremento da formação ☐
- c) Redução do número de colaboradores ☐
- d) Manutenção do número de colaboradores ☐
- e) Melhoria das condições de higiene e segurança ☐

Outros:

52) FUNÇÃO PESSOAL (GERAL)

1) Quem tem a responsabilidade pela gestão das pessoas? (por favor diga qual o título da função da pessoa)

53) PLANIFICAÇÃO

1) Existe alguma planificação relativa aos recursos humanos? ☐

1 = Não
2 = Sim

2) Se SIM, utiliza algum(s) dos seguintes métodos?

- a) Prever as competências necessárias no futuro ☐
- b) Prever o volume de vendas/negócio ou serviço e os recursos humanos necessários ☐
- c) Estabelecer contactos com o Instituto de Emprego e Formação Profissional ☐
- d) Estabelecer contactos com Centros de Formação ☐
- e) Recurso a estatísticas ☐
- f) Recurso a publicações ☐
- g) Recurso a apoio da(s) associação(s) do sector ☐
- h) Análise dos mercados de trabalho. ☐

Outro(s):

3) Reúne e utiliza qualquer das seguintes categorias de dados sobre força de trabalho, para o planeamento dos Recursos humanos?

1 = Não
2 = Sim

- a) “Turnover” dos empregados ☐
- b) Idade ☐
- c) Qualificações ☐
- d) Formação ☐

e) Absentismo ☐

f) Acidentes de trabalho ☐

Outro(s):

54) RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

1) De que forma é que, geralmente, os lugares “vazios”, disponíveis, são preenchidos?

1 = Não
2 = Sim

	Chefias	Administrativos	Directos	Quem faz?
A. Entre os empregados existentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
B. Publicitar internamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
C. Publicitar externamente (meios de comunicação social)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
D. Passam palavra entre os colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
E. Empresas de trabalho temporário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
F. Utilização de consultores de recrutamento e selecção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
G. Centros de emprego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
H. Publicitar externamente (cafés locais, portaria da empresa, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
I. Recurso a familiares dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
J. Recurso a amigos dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Outra(s)

2) Por favor indique qual, se algum, dos seguintes métodos de selecção são usados regularmente na sua organização.

1 = Não
2 = Sim

	Chefias	Administrativos	Directos	Quem faz?
A. Análise das candidaturas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
B. Entrevista por uma pessoa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
C. Entrevista de grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
D. Análise dos Curricula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
E. Testes psicológicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
F. Provas práticas no posto de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
G. Referências	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
H. Provas de grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
I. Recurso a consultores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Outro(s)

3) No caso de recurso a testes psicológicos, quais são os utilizados?

55) ACOLHIMENTO

1) Que tipo de acolhimento existe para os novos colaboradores?

1 = Não
2 = Sim

	Chefias	Administrativos	Directos	Quem faz?
A. Colocação directa no posto de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
B. Apresentação da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
C. Apresentação aos colegas e superiores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
D. Formação sobre as políticas da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
E. Visita guiada à empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Outro

2) Existe alguém responsável pelo acolhimento? ☐

1 = Não
2 = Sim

3) Em caso positivo, quem é o responsável? _____

56) FORMAÇÃO

1) Existe uma estratégia global de formação? ☐
(Mostrar documentação relevante)

1 = Não
2 = Sim

(b) Em que consiste? _____

2) Existe uma formação mínima anual para todos os colaboradores? ☐

1 = Não
2 = Sim

3) Quais os principais tipos de formação existentes para

a. Chefias:

b. Administrativos:

c. Directos:

4) Qual foi o número médio de horas de formação anual para um colaborador típico no ano anterior?

a. Chefias ☐ ☐ ☐

b. Administrativos ☐ ☐ ☐

c. Directos ☐ ☐ ☐

5) Da formação dada no ano anterior, qual a financiada pela empresa? _____%

6) A empresa tem formadores certificados? ☐

1 = Não
2 = Sim

7) Em caso positivo, quantos são os formadores certificados? _____

8) Em caso positivo, que funções desempenham os formadores certificados?

9) Procede-se a uma análise sistemática das necessidades de formação dos colaboradores? ☐

1 = Não
2 = Sim

10) Em caso positivo, quem procede a essa análise sistemática?

11) Em caso positivo, algum dos seguintes métodos é utilizado?

1 = Não
2 = Sim

a) Análise dos projectos futuros	<input type="checkbox"/>
b) Auditorias de formação	<input type="checkbox"/>
c) Pedidos das chefias para os subordinados	<input type="checkbox"/>
d) Avaliação do desempenho	<input type="checkbox"/>
e) Pedidos directos dos colaboradores	<input type="checkbox"/>

Outros: _____

12) Quem coordena a formação? _____

13) Como descreveria a abordagem da formação levada a cabo nesta empresa? ☐

- 1 = Muito reactiva, isto é, respondendo à medida que os pedidos surgem
- 2 = Algo reactiva
- 3 = Um misto de reactiva e de planeada
- 4 = Razoavelmente planeada
- 5 = Altamente planeada e organizada

14) Quanto tempo foi despendido em formação no ano anterior (em horas)?

☐☐☐☐☐☐☐☐

15) Em que medida a formação que tem sido dada corresponde às necessidades da empresa? ☐

- 1 = Muito abaixo das necessidades
- 2 = Abaixo das necessidades
- 3 = Adequado às necessidades
- 4 = Mais do que o necessário
- 5 = Muito mais do que o necessário

16) Qual a extensão da formação?

a) Todos os colaboradores por igual	<input type="checkbox"/>
b) Mais as chefias	<input type="checkbox"/>
c) Mais os administrativos	<input type="checkbox"/>
d) Mais os directos	<input type="checkbox"/>

57) AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

1) Existe um sistema formal de avaliação do desempenho? ☐

1 = Não
2 = Sim

2) Há quanto tempo é que esse sistema se encontra implementado (em anos)?

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------

3)

	<i>Eles são avaliados?</i>	<i>Quem avalia?</i>	<i>Qual a frequência?</i>	<i>A avaliação está relacionada com a remuneração ?</i>
Chefias	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administrativos	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Directos	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1 = NÃO 2 = SIM		1 = De dois em dois anos 2 = Todos os anos 3 = De seis em seis meses 4 = De três em três meses 5 = Todos os meses 6 = Todas as semanas	1 = NÃO 2 = SIM

4) Que critérios são usados para a avaliação do desempenho e quais os respectivos grupos alvo?

1 = Não
2 = Sim

Critérios de avaliação do desempenho		Grupos alvo		
		Chefias	Administrativos	Directos
Disponibilidade para a realização de horas extraordinárias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bom comportamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pontualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assiduidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produtividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Outros:

5) Formas de avaliação do desempenho existentes:

1 = Não 2 = Sim

Formas de avaliação do desempenho		Grupos alvo		
		Chefias	Administrativos	Directos
Entrevista de avaliação do desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preenchimento de fichas de avaliação do desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avaliação informal, através do conhecimento directo dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Outras:

6) Existem consequências decorrentes da avaliação do desempenho? ☐

1 = Não 2 = Sim

7) Em caso positivo, quais?

1 = Não 2 = Sim

Consequências da avaliação do desempenho		Grupos alvo		
		Chefias	Administrativos	Directos
Vencimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promoções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prémios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transferências internas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Outras: _____

8) Os avaliadores recebem alguma formação formal para o efeito? ☐

1 = Não 2 = Sim

58) PROMOÇÃO

1) Dos seguintes critérios de promoção, quais os utilizados com mais frequência?

1 = Não
2 = Sim

Critérios de promoção		Grupos alvo		
		Chefias	Administrativos	Directos
Antiguidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Antiguidade entre os colaboradores que alcançam um mérito mínimo exigido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Antiguidade somente em caso de igualdade de mérito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unicamente através do mérito ou desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Progressão prevista no contrato colectivo de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Outros:

2) Qual a percentagem aproximada de chefias recrutadas externamente? ☐

1 = Até 10%

2 = 11-30%

3 = 31-60%

4 = Mais do que 60%

59) REMUNERAÇÃO

1) Comparativamente a outras empresas locais e concorrentes, como classificaria os níveis remuneracionais praticados nesta empresa?

Classificação dos níveis remuneracionais	Grupos alvo
1 = Muito abaixo da média	Chefias <input type="checkbox"/>
2 = Abaixo da média	Administrativos <input type="checkbox"/>
3 = Na média	Directos <input type="checkbox"/>
4 = Acima da média	
5 = Muito acima da média	

2) Existe algum dos seguintes esquemas de incentivos?

1 = Não
2 = Sim

	Chefias	Administrativos	Directos
A. Divisão de lucros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Esquema de bónus do grupo/empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Bónus de equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. Bónus individual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. Pagamento relacionado com o mérito/desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Outros: _____

3) Quais os principais benefícios não monetários (subsídio de cantina, pensões privadas de saúde, horário flexível, infantário, carro da empresa, subsídio de transporte, etc.), para

a. Chefias

b. Administrativos

c. Directos

60) HIGIENE E SEGURANÇA

1) Existe algum documento relativo a políticas de higiene e segurança? ☐

1 = Não 2 = Sim

2) As políticas de higiene e segurança contemplam:

1 = Não 2 = Sim

- a) A existência na empresa de um responsável específico pela higiene e segurança no trabalho ☐
- b) A existência de indivíduos internos à organização que acumulam funções relacionadas com a higiene e segurança ☐
- c) A existência de um departamento de higiene e segurança no trabalho ☐
- d) O recurso a consultores externos de higiene e segurança no trabalho ☐
- e) A existência de equipamentos de higiene e segurança no trabalho relativos à protecção das máquinas ☐
- f) A existência de equipamentos de higiene e segurança no trabalho relativos à protecção dos indivíduos ☐
- g) A existência de formação em higiene e segurança no trabalho ☐
- h) A existência de estatísticas relativas a acidentes de trabalho que visem monitorizar os mesmos ☐
- i) A existência de um médico de trabalho ☐

Outras:

3) A importância dada às condições de higiene e segurança, no início de actividade da empresa, era a mesma de agora? ☐

1 = Não 2 = Sim

4) Em caso negativo, que factores estiveram na origem dessa mudança de opinião?

1 = Não 2 = Sim

a) Aumento de acidentes de trabalho ☐

b) Aparecimento de doenças profissionais ☐

c) Diminuição da rentabilidade de colaboradores devida a deficientes condições de trabalho ☐

d) Imposição legal ☐

e) Resultado da certificação da qualidade ☐

f) Desenvolvimento de uma consciência colectiva relativamente à importância que a higiene e segurança no trabalho assume nos contextos de trabalho ☐

Outros:

ANEXO 2

**CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO
ESTUDO EM EXTENSÃO**

Metal 1

Localizada no distrito de Aveiro, esta empresa do sector metalomecânico foi fundada em 1966 por três sócios. Em 1979, o actual administrador da empresa adquire uma quota e integra a administração. Mais tarde, adquire a totalidade das quotas, ficando como único proprietário. Actualmente existem quatro sócios: o administrador, a sua mulher e os seus dois filhos.

As principais razões para a constituição desta empresa assentam na vontade em se construir um negócio próprio dentro de uma área de conhecimento adquirido noutras empresas do mesmo sector, associado ao facto de se tratar de um ramo de actividade em grande ascensão.

A entrevista foi efectuada ao “chefe do departamento de recursos humanos”, do sexo feminino, com 27 anos de idade e licenciatura em Gestão de Recursos Humanos.

Metal 2

Trata-se de uma empresa do sector metalomecânico, sediada no distrito de Aveiro. Iniciou a sua actividade no ano de 1987 com três sócios, dedicando-se à “serralharia genérica”, tendo, mais tarde, passado a produzir e a comercializar estruturas metálicas.

As principais razões apresentadas para a constituição da empresa prendem-se, de acordo com o entrevistado (65 anos de idade, sexo masculino, licenciado em Economia e acumulando simultaneamente os cargos de Administrador e Director Financeiro), com uma

tentativa de construir um negócio próprio e também pelo facto de se tratar de uma ramo de actividade em grande ascensão. O mesmo apontou uma outra razão subjacente ao início desta empresa: “em vez de ser um bom encarregado por conta de outrem, preferi trabalhar por conta própria, construindo a minha própria riqueza”.

Metal 3

Localizada no distrito de Aveiro, esta empresa do sector metalomecânico iniciou a sua actividade em 1964 por intermédio de um fundador que possuía, como habilitações académicas, o ensino básico. No ano de 1974, passou a uma sociedade por quotas, sendo, desde 2000, uma sociedade anónima. Actualmente, é gerida por três sócios e dedica-se à produção e comercialização de antenas parabólicas e de outros produtos derivados.

Apresenta como principal razão para o início da sua actividade a tentativa de construção de um negócio próprio. O entrevistado é um dos actuais administradores, com a idade de 55 anos, e pertencente ao sexo masculino. Possui o antigo Curso Comercial como habilitações académicas.

Metal 4

Tendo iniciado a sua actividade no ano de 1922, esta empresa encontra-se localizada no distrito de Aveiro, tendo sido dois os seus sócios fundadores. Mais tarde, e através de uma posição adquirida por herança, o actual administrador comprou as restantes quotas,

sendo, actualmente, o único responsável pela empresa. Dar continuidade a um negócio de família já existente é referida como a principal razão para a constituição desta organização.

A pessoa entrevistada exerce a função de “chefe de pessoal”, possui 45 anos de idade, é do sexo masculino e apresenta, como habilitações académicas, o antigo 7º ano de escolaridade.

Metal 5

Empresa fundada em 1978 por quatro sócios e sedeadada no concelho de Amarante, dedica-se à produção e comercialização de estruturas metálicas concretamente, “rails de auto-estradas”. Devido a dificuldades de comunicação entre os sócios fundadores relativamente a estratégias de investimento, dois deles abandonaram a empresa. Entretanto, e entre 1985 e 1991, os restantes fundadores continuaram à frente da empresa, até que um deles adquiriu a totalidade das quotas, sendo, actualmente, o único proprietário.

A entrevista foi realizada ao vice-director geral, filho do actual proprietário (29 anos de idade, sexo masculino e licenciado em Gestão de Empresas), que referiu como principais razões para a constituição da empresa as seguintes: tentativa de construir um negócio próprio dentro de uma área de conhecimento adquirido noutras empresas do mesmo ramo, oportunidade de aquisição de uma empresa em dificuldades e também o facto de as obras públicas, para quem prestam a maior parte dos seus serviços, ser um ramo que, na época se encontrava em fase de grande expansão.

Metal 6

Sedeada no concelho de Vila Nova de Gaia, esta empresa, que se dedica à produção e comercialização de acessórios eléctricos, foi fundada no ano de 1985 por três sócios, gestores de um grupo económico, com o objectivo de “complementaridade do produto que os fundadores já comercializavam”: componentes eléctricos. Até ao ano de 1996, a gestão foi da responsabilidade deste sócios fundadores, sendo, a partir desta data, eleito um conselho de administração, composto por três elementos distintos dos fundadores.

Cerca de 40% dos seus produtos destina à exportação para a Europa e para o continente asiático.

A entrevista foi realizada ao Director de Produção, indivíduo do sexo masculino, com 30 anos de idade e licenciado em Engenharia.

Foram referidas como principais razões para a constituição desta empresa, para além da complementaridade de produtos já referida, o facto de os fundadores serem oriundos de outras empresas do mesmo ramo, estando este numa fase de grande ascensão.

Metal 7

A entrevista foi concedida pelo Director de Produção (48 anos de idade, sexo masculino e licenciado em Engenharia Mecânica), função que acumula com a de gestor, e pelo Director Financeiro (36 anos de idade, sexo masculino e licenciado em Gestão de Empresas).

Fundada em 1997 por três sócios, dedica-se à produção e comercialização de portas, sendo que os actuais gestores são os mesmos que lhe deram origem. Oriundos de uma empresa que também se dedicava à produção e comercialização de portas, os três sócios fundadores, que possuem laços familiares entre si, tomaram a decisão de constituir esta empresa a partir do momento em que aquela em que trabalhavam abandonou a comercialização deste produto.

Vários são os motivos que explicam a constituição desta empresa: uma tentativa de construir um negócio próprio dentro de uma área de conhecimento adquirido noutra empresa do mesmo ramo, o facto de se tratar de um ramo de actividade em grande ascensão e ainda o desafio constituído pela oportunidade de adquirirem uma empresa em dificuldades.

Metal 8

Constituída em 1955 por dois sócios fundadores, esta empresa dedica-se à produção e comercialização de geradores de vapor. Está sediada no concelho de Vila Nova de Gaia, tendo a entrevista sido concedida pelo Director de Recursos Humanos (50 anos de idade, sexo masculino e licenciado em Engenharia Química) e pelo Director Comercial e de Produção (55 anos de idade, sexo masculino e licenciado em Engenharia Mecânica).

Trata-se de uma empresa familiar, em que os fundadores já possuíam experiência no mesmo sector, adquirida noutra empresa pertencente à família. Como principais razões para a constituição desta organização temos o facto de os fundadores serem oriundos de uma

outra empresa do mesmo ramo, tentando construir um negócio próprio dentro de uma área de conhecimento adquirido nessa mesma empresa. Aliado a estas motivações, também se encontra o facto de se tratar de uma ramo de actividade em grande ascensão.

Metal 9

Localizada no concelho de Santa Maria da Feira, esta empresa do sector metalomecânico, que se dedica à produção e comercialização de prensas mecânicas de excêntrico e de máquinas para a indústria de papel foi fundada em 1947 por quatro irmãos. Três encontravam-se ligados ao sector, trabalhando, designadamente, para a fosforeira portuguesa. Todos os fundadores trabalharam sempre na empresa até à sua morte, com excepção de um deles, o pai do entrevistado, que a abandonou quando esta procedeu à transferência de capital limitado para sociedade anónima (2000).

A entrevista foi realizada a um dos actuais administradores, que acumula esta função com a de Director Industrial (42 anos de idade, sexo masculino e o antigo 7º ano de escolaridade como habilitação académica).

As principais razões apontadas para a constituição desta empresa foram as seguintes: fundadores oriundos de outras empresas do mesmo ramo, tentativa de construírem um negócio próprio dentro de uma área de conhecimento adquirido noutras empresas do mesmo sector e também o facto de se tratar de um ramo de actividade em grande ascensão.

Metal 10

Fundada em 1943 por dois sócios, esta empresa, que se encontra localizada no concelho de Aveiro, iniciou a sua actividade produzindo e comercializando equipamentos de máquinas para o sector das pescas. Assistiu-se, ao longo dos tempos, a uma diversificação da sua produção, nomeadamente através da construção de máquinas para os sectores da madeira, pedra, pesca e indústria química, estruturas metálicas e equipamentos para o sector da fundição.

A entrevista foi concedida pela Directora Administrativa e Financeira, que acumula com esta função a Direcção de Recursos Humanos (36 anos de idade, sexo feminino e licenciatura em Contabilidade).

A tentativa de construir de um negócio próprio e o facto de se tratar de um ramo de actividade em grande ascensão foram consideradas as principais razões para a constituição desta empresa.

Metal 11

Empresa do sector metalomecânico fundada em 1948 por três sócios, dedica-se à produção e comercialização de mobiliário metálico para escritório. Sedeada no distrito de Aveiro, a administração actual conta com seis elementos, sendo que nenhum dos fundadores pertence, neste momento, à administração.

A entrevista foi concedida por um dos sócios gerentes (40 anos de idade, sexo masculino, tendo como habilitações académicas o bacharelato em Gestão de Empresas).

Como principais razões para a constituição desta empresa, o seu sócio gerente evocou a tentativa de os fundadores construírem um negócio próprio e de se tratar, também, de um ramo de actividade em grande ascensão. Referiu ainda que a existência, na época, de uma grande rivalidade entre os comendadores da terra, pessoas com grande poder económico, terá também contribuído para a constituição da empresa.

Metal 12

Esta empresa, que se dedica à produção e comercialização de embalagens metálicas leves (no início da sua actividade produzia exclusivamente molas e latas), encontra-se localizada no concelho de S. João da Madeira e foi fundada em 1968 por dois sócios. No ano de 1971, e em virtude de se ter procedido a um aumento de capital, verificou-se o ingresso de mais cinco sócios. Mais tarde, assiste-se à venda das quotas dos diferentes sócios sendo que, desde 1986 e até à presente data, a empresa é gerida somente por dois deles, um dos quais foi um dos fundadores iniciais.

O entrevistado, que exerce a função de Director da Qualidade (28 anos de idade, sexo masculino e bacharelato em Engenharia Mecânica), referiu como principais razões para a constituição desta empresa o facto de os fundadores serem oriundos de outra empresa do mesmo ramo, tentarem construir um negócio próprio dentro de uma área de conhecimento já adquirido noutras empresas e ainda pelo facto de se estar na presença de um ramo de actividade em grande ascensão.

Metal 13

Esta empresa do sector metalomecânico, sediada no distrito de Aveiro, foi fundada em 1981 por três sócios que detinham experiência na actividade da metalomecânica inoxidável. Mais tarde, e devido a incompatibilidades entre a sociedade fundadora, assistiu-se a uma reestruturação: dois dos sócios iniciais saíram e as suas quotas foram adquiridas pelo terceiro elemento da sociedade, o qual passou a assumir, juntamente com a sua mulher, que, entretanto, tinha ingressado na empresa, a responsabilidade da gestão da mesma.

A entrevista foi efectuada a um dos sócios gerentes (50 anos de idade, sexo masculino e antigo 7º ano de escolaridade como habilitação académica), o qual referiu como principais razões para a constituição desta empresa, o facto de os fundadores serem pessoas oriundas de outras empresas do mesmo ramo, terem pretendido construir um negócio próprio dentro de uma área de conhecimento adquirido noutras empresas do sector metalomecânico e também por se tratar de uma área de actividade em grande ascensão.

Metal 14

Empresa do sector metalomecânico sediada no concelho de Guimarães, teve a sua fundação no ano de 1983, por intermédio de 3 sócios. Actualmente, só existem dois administradores, tendo um deles concedido esta entrevista (57 anos de idade, sexo masculino, possuindo o antigo 7º ano dos liceus como habilitação académica). Questionado acerca dos principais motivos que estiveram na origem da constituição da empresa, apontou

o facto de os fundadores serem oriundos de outras empresas do mesmo sector de actividade, de terem avançado para a constituição de um negócio próprio dentro de uma área de conhecimento adquirido nessas empresas e também pelo facto de se tratar de um ramo de actividade em grande ascensão.

Metal 15

Fundada em 1965 por um único sócio, esta empresa do sector metalúrgico situa-se no concelho de Braga. Na altura em que o estudo se realizou, contava com três elementos na sua administração. Um deles, o sócio fundador (54 anos de idade, sexo masculino e ensino básico como habilitação académica), concedeu a entrevista que permitiu a recolha de um conjunto de informações que apontam, nomeadamente, para os motivos que originaram a constituição da empresa. De destacar os seguintes aspectos: dar continuidade a um negócio de família já existente, tentativa de construir um negócio próprio e o facto de, na altura, se tratar de um ramo de actividade em grande ascensão.

Metal 16

Esta empresa do sector metalomecânico, que se dedica à produção e comercialização de máquinas para o sector agrícola, teve a sua origem em 1973 por intermédio de dois irmãos, um dos quais exerce ainda hoje a função de administrador da empresa.

Na entrevista por si concedida (55 anos de idade, sexo masculino e ensino básico como habilitação académica), referiu como principais razões para a constituição desta empresa o facto de os fundadores serem oriundos de outras empresas do mesmo ramo, de terem tentado avançar com a constituição de um negócio próprio dentro de uma área de conhecimento adquirido noutras empresas do mesmo sector e também em virtude de se tratar, na época em questão, de um ramo de actividade em grande ascensão.

Metal 17

No concelho de Braga, foi constituída, em 1920, esta empresa do sector metalomecânico, que se dedicou à produção e comercialização de equipamentos de pesagem. Várias foram as reestruturações por que passou ao longo dos tempos, nomeadamente em termos do seu processo produtivo.

O actual administrador (59 anos de idade, sexo masculino e licenciado em Engenharia) é neto do fundador inicial, e referiu como principais razões para a constituição da empresa o desejo de se dar continuidade a um negócio de família já existente, o facto de o fundador ser oriundo de uma outra empresa do mesmo ramo, de se ter pretendido construir um negócio próprio e de se tratar de um ramo de actividade em grande ascensão.

Têxtil 1

Trata-se de uma empresa com localização no distrito de Aveiro. Um dos actuais sócios iniciou a sua actividade como empresário em nome individual, tendo sido o seu único fundador, em 1986. Passados três anos, constituiu uma sociedade por quotas com os actuais cinco sócios, tendo referido que “as exigências da própria actividade levaram a esta mudança”. Actualmente, a sociedade é integrada exclusivamente por elementos da família do fundador inicial.

Empresa pertencente ao sector têxtil, dedica-se à produção e comercialização de trajes académicos (mercado interno) bem como vestuário para desporto, como hipismo, golfe e provas na neve. De realçar que este vestuário desportivo é comercializado na quase totalidade no mercado internacional, representando a exportação cerca de 80% da produção.

Foram dois os entrevistados: o fundador da empresa (56 anos de idade, sexo masculino e ensino básico como habilitação académica) e o responsável pelos serviços administrativos (38 anos de idade, sexo masculino e bacharelato em Contabilidade).

Como razões principais para a constituição desta empresa, foi apresentado o facto de o fundador ser oriundo de outras empresas do mesmo ramo (exerceu a função de alfaiate e de chefe de fábrica de confecções, tendo trabalhado vários anos na Alemanha como emigrante), tentando, deste modo, construir um negócio próprio dentro de uma área de conhecimento adquirido noutras empresas.

Têxtil 2

Sedeada no distrito do Porto, esta empresa do sector têxtil foi fundada em 1958 com vista à produção e comercialização de redes agrícolas e industriais. Foram quatro os fundadores iniciais, possuindo todos eles elos de ligação familiar entre si.

A vontade de construírem um negócio próprio, aliada ao facto de um dos sócios fundadores ter efectuado uma formação no estrangeiro que lhe permitiu adquirir um sólido conjunto de conhecimentos nesta área empresarial, constituem as principais razões que estiveram na origem da constituição desta empresa. Mais tarde, um dos sócios fundadores adquiriu as quotas dos restantes três elementos, passando a ser o detentor da totalidade. Posteriormente cedeu as quotas aos seus filhos, que são os actuais sócios gerentes. Dos quatro filhos, apenas dois trabalham na empresa. A entrevista foi realizada a um dos actuais administradores (57 anos de idade, sexo masculino e Curso Industrial como habilitação académica).

Têxtil 3

Empresa localizada no concelho de Guimarães, foi fundada em 1977 por quatro sócios, os quais, por serem oriundos de outras empresas do mesmo ramo e pretenderem construir um negócio próprio dentro de uma área de conhecimento adquirido noutras empresas do mesmo sector, avançaram para este projecto, também com o objectivo de darem continuidade a um negócio de família já existente. Desde o início que se dedica à produção e comercialização de edredões, lençóis, almofadas e outra roupa de cama.

Devido à crise ocorrida em 1991 no Vale do Ave, a empresa passou por um processo de reestruturação, tendo-se verificado uma diminuição do número de trabalhadores, assim como a uma mudança da Administração. Os três actuais administradores constituem o resultado dessa reestruturação. A entrevista foi realizada a um deles (50 anos de idade, sexo masculino e licenciado em Economia) e à Directora de Recursos Humanos (44 anos, sexo feminino e licenciada em Psicologia).

Têxtil 4

Esta empresa, localizada no concelho de Guimarães, tem como data de fundação o ano de 1980. Tendo iniciado a sua actividade com oito sócios fundadores, nesta data só três deles compõem a actual administração.

Dedica-se à produção e comercialização de têxteis lar, tendo a entrevista sido feita ao Presidente do Conselho de Administração (46 anos de idade, sexo masculino e licenciatura em gestão de empresas como habilitação académica) que apontou como principal razão para a constituição desta empresa o facto de os sócios fundadores terem desejado construir um negócio próprio dentro de uma área de conhecimento adquirido noutras empresas do mesmo ramo.

Têxtil 5

Trata-se de uma empresa de confecções localizada no concelho de Guimarães e fundada em 1976 por dois sócios. Mais tarde, um dos fundadores abandonou a empresa, vendendo a sua quota a uma terceira pessoa que, no momento do estudo, surge como um segundo elemento na sua gestão.

A entrevista foi concedida por um Director Técnico (indivíduo do sexo masculino, com 36 anos de idade bacharelato em gestão de empresas como habilitação académica), o qual referiu, como subjacentes à constituição da empresa, os seguintes motivos: fundadores oriundos de outras empresas do mesmo ramo, tentativa de construírem um negócio próprio dentro de uma área de conhecimento adquirido noutras empresas do mesmo sector e o facto de se tratar de um de uma actividade em grande ascensão.

Têxtil 6

Localizada no concelho de Guimarães, a fundação desta empresa, que se dedica à produção e comercialização de atalhados turcos e “robes” (99% dos produtos é destinada à exportação), data do ano de 1966, tendo sido o avô dos actuais gerentes o único fundador inicial. À medida que a empresa se foi desenvolvendo, vários foram os sócios que adquiriram quotas. Refere-se que houve um período em que aqueles atingiram um número de quinze, todos com graus de parentesco entre si. Por diversas razões, foram vendendo as suas participações na empresa.

Antes da actual administração, existia uma outra constituída pelo pai das actuais gerentes, que, por sua vez, era filho do sócio fundador, e por um primo do mesmo.

Por morte do pai das actuais gerentes, o primo manteve-se na administração, que passou também a ser integrada por duas filhas do gerente entretanto falecido. De referir que, destes dois novos elementos, um já trabalhava na empresa, concretamente no sector de importação, tendo assumido estas funções por não existir disponibilidade de mais ninguém para o efeito. Na mesma altura, uma irmã deste elemento da gerência entra também para a administração, embora nunca tivesse exercido qualquer função dentro da mesma. Devido a situações de desentendimento entre o tio e as duas irmãs, deu-se uma reestruturação da administração, passando esta a ser integrada exclusivamente por estas.

A entrevista foi concedida por uma das sócias gerentes (56 anos de idade, sexo feminino e 12º ano de escolaridade como habilitação académica) e pelo Director de Produção (30 anos de idade, sexo masculino e licenciatura em Engenharia de Produção).

A tentativa de construção de um negócio próprio e o facto de se tratar de um ramo de actividade em grande ascensão foram referidas como as principais razões da origem da constituição da empresa.

Têxtil 7

Estamos na presença de uma empresa de confecções, fundada em 1992 por três sócios, e localizada no concelho da Maia. O Director Administrativo/Financeiro (56 anos de idade, sexo masculino, antigo 5º ano dos liceus como habilitação académica) indicou,

durante a entrevista que lhe foi realizada, que o facto de os fundadores serem oriundos de outras empresas do mesmo ramo e a sua pretensão de construírem um negócio próprio são as razões subjacentes à constituição desta empresa.

Têxtil 8

Fundada no ano de 1990 por cinco sócios, esta empresa de estampania encontra-se localizada no concelho de Braga. Dois dos fundadores venderam as suas quotas aos actuais três gerentes.

A entrevista foi concedida por um dos administradores (elemento do sexo feminino, com 31 anos de idade e licenciatura em Gestão), o qual referiu, como principais determinantes para a constituição desta empresa, o facto de os fundadores serem oriundos de outras empresas do mesmo ramo procurando, desta forma, construir um negócio próprio dentro de uma área de conhecimento adquirido noutras empresas.

Têxtil 9

Trata-se de uma empresa do sector têxtil, sediada no concelho de Vila do Conde, que produz e comercializa equipamentos “sportswear”. A sua fundação, que data de 2001, encontra-se relacionada com o facto de existir já uma empresa anterior que necessitava de recorrer à subcontratação como forma de poder responder mais eficazmente aos pedidos dos seus clientes. Essas questões estratégicas levaram, então, a que a empresa alvo deste

estudo passasse a produzir, acabando-se, deste modo, com as subcontractações então existentes. De igual modo, as relações comerciais passaram a ser estabelecidas, na sua quase totalidade por esta empresa e directamente com os respectivos clientes.

A entrevista foi realizada ao Director Geral, que acumula esta função com a de Gestor Financeiro (30 anos de idade, sexo masculino e licenciado em Economia).

Dar continuidade a um negócio já existente, fundadores oriundos de outras empresas do mesmo ramo e procurar uma maior contenção de custos foram as principais razões apontadas para a constituição desta empresa.

Têxtil 10

Fundada em 1982 por três sócios, esta empresa de confecção encontra-se sedeadada no concelho de Barcelos. Devido ao falecimento de um dos sócios iniciais e à saída de um outro por questões de incompatibilidade, restou o terceiro sócio que convidou a sua mulher (na altura professora do ensino básico) para integrar a sua administração.

Um dos actuais administradores (42 anos de idade, sexo feminino, com o curso do antigo Magistério Primário como habilitação académica) concedeu a entrevista realizada. Questionada acerca das principais razões para a constituição da empresa, referiu o facto de os fundadores serem oriundos de outras empresas do mesmo ramo, de terem tentado construir um negócio próprio dentro de uma área de conhecimento adquirido noutras empresas do mesmo sector e pelo facto de se tratar de um ramo de actividade em grande ascensão.

Têxtil 11

Trata-se de uma empresa de confecções, sediada no concelho de Guimarães e fundada no ano de 1982 por dois sócios, marido e mulher. O marido trabalhou durante vários anos como emigrante, na Alemanha, no sector metalomecânico. Entretanto, regressou a Portugal e, como a sua mulher exerceu a função de costureira durante vários anos numa empresa têxtil portuguesa, resolveram constituir este negócio, tendo como base a experiência do elemento feminino do casal nesta área de actividade.

A entrevista foi realizada a um dos sócios gerentes (54 anos de idade, sexo masculino, possuindo o ensino básico como habilitação académica).

Os principais motivos para a constituição desta empresa foram o facto de um dos fundadores ter trabalhado noutra empresa do mesmo ramo, a vontade de construir um negócio próprio dentro deste sector e ainda o facto de se tratar de uma actividade em grande ascensão.

Têxtil 12

Trata-se de uma empresa de confecções, sediada no concelho de Barcelos e fundada no ano de 1991 por dois sócios. Um dos actuais gerentes (45 anos de idade, sexo masculino e antigo 2º ano do ciclo preparatório como habilitação académica) iniciou a sua actividade profissional trabalhando num talho da região. Como refere na entrevista concedida, “tudo começou com uma brincadeira entre dois casais amigos por volta do ano de 1987. Depois, esta brincadeira acabou de forma amigável, tendo eu e a minha mulher fundado esta

empresa”. A tentativa de construírem um negócio próprio e o facto de se tratar de um ramo de actividade em grande ascensão, foram apontadas como as principais razões para a constituição da empresa.

Têxtil 13

Esta empresa do sector têxtil, que se dedica à produção e comercialização de vestuário e de têxteis lar, encontra-se situada no concelho de Riba D`Ave, tendo sido fundada em 1981 por dois sócios (um irmão e uma irmã). A irmã fez parte da sociedade fundadora exclusivamente por razões de ordem financeira. Pouco tempo depois saiu da empresa, tendo entrado para o seu lugar a mulher do outro sócio fundador que, na altura, trabalhava na área comercial de uma outra empresa têxtil. Esse sócio fundador exercia a função de revendedor de malhas e de linhas.

No início da sua actividade, a empresa dedicava-se exclusivamente à compra e venda de malhas. Por volta do ano de 1993, os actuais gerentes adquiriram uma empresa que trabalhava por subcontratação e se encontrava em dificuldades económicas.

A entrevista foi concedida pelo director Administrativo/Financeiro (31 anos de idade, sexo masculino e licenciatura em Gestão de Empresas), tendo apontado as seguintes razões para a constituição desta empresa: fundadores oriundos de outras empresas do mesmo ramo, tentativa de os sócios fundadores construírem um negócio próprio dentro de uma área de conhecimento adquirido noutras empresas do mesmo sector e o facto de se tratar de um ramo de actividade em grande ascensão.

Têxtil 14

Dois sócios fundadores estão na origem desta empresa, que iniciou a sua actividade no ano de 1978. Pertencente ao sector têxtil, dedica-se à produção e comercialização de malha em cores, subcontratando a tinturaria. Os dois sócios fundadores trabalhavam no sector bancário. Esta actividade proporcionou-lhes a aquisição de conhecimentos relacionados com o sector têxtil, na medida em que possuíam contactos muito estreitos com empresas deste ramo. Em virtude de a actividade bancária que desenvolviam não lhes proporcionar disponibilidade para trabalharem na empresa, eram as suas mulheres quem detinha a responsabilidade da gestão da mesma.

Mais tarde, por volta de 1999, assiste-se a uma ruptura entre os dois sócios fundadores, provocada de uma incompatibilidade em termos do futuro do negócio. O sócio que abandona a empresa cede a sua quota a três irmãos.

Em 2002 voltara a surgir incompatibilidades, desta vez entre estes três irmãos, os quais cederam as suas quotas a três filhos. Por este motivo, a empresa conta, neste momento, com quatro elementos na administração.

Da entrevista realizada à directora Administrativo/Financeira (31 anos de idade, sexo feminino e licenciada em Gestão de Empresas) resultaram, como principais razões para a constituição desta empresa, a tentativa de os sócios fundadores construírem um negócio próprio e o facto de se tratar de um ramo de actividade em grande ascensão.

Têxtil 15

Encontramo-nos perante uma empresa do sector têxtil (confeção de malhas), localizada no concelho de Barcelos, e fundada no ano de 1978 por quatro irmãos. Em 1998, e devido a “desentendimentos” entre os sócios fundadores, procedeu-se a uma reestruturação da sociedade fundadora, restando dois dos sócios iniciais, que são os que compõem a actual gerência da empresa.

A entrevista foi concedida por um dos actuais gerentes (49 anos de idade, sexo masculino e antigo 2º ano do ciclo preparatório como habilitação académica).

Fundadores oriundos de outras empresas do mesmo ramo, tentativa de construírem um negócio próprio dentro de uma área de conhecimento adquirido noutras empresas do mesmo sector e o facto de se tratar de uma actividade em grande ascensão, foram apresentadas como as principais razões para a constituição desta empresa.

Têxtil 16

Esta empresa do sector têxtil (confeção de camisas e de blusas) localiza-se no concelho de Paços de Ferreira. Foi fundada no ano de 1982 por dois sócios. Um deles vendeu ao actual gerente a sua quota, ficando, então, a administração constituída por um dos sócios fundadores e por este novo elemento que, tendo sido emigrante em França, regressou, nessa altura a Portugal.

Mais tarde, concretamente em 1985, este novo sócio que concedeu a entrevista e é, actualmente, o director geral (30 anos de idade, sexo masculino e ensino básico como

habilitação académica), comprou a quota do seu colega, tendo ficado a administração a ser da sua responsabilidade e também da de sua mulher, que passou, entretanto, a integrar a gerência da empresa.

A tentativa de se construir um negócio próprio, a oportunidade de aquisição de uma empresa em dificuldades e o facto de se tratar de uma ramo de actividade em grande ascensão constituem as principais razões para a constituição desta empresa.

Têxtil 17

Estamos em presença de uma empresa do sector têxtil, localizada no distrito de Braga, e fundada em 1990 por dois sócios. Devido à morte de um dos fundadores, é actualmente gerida exclusivamente pelo outro sócio inicial.

Dedica-se à produção e comercialização de peúgas, sendo os seus produtos destinados, na quase totalidade, para exportação.

O actual administrador (59 anos de idade, sexo masculino e com licenciatura em Economia) concedeu a entrevista para este estudo, apresentando como principais razões para a constituição da empresa o facto de os fundadores terem apostado em construir um negócio próprio com o objectivo de garantirem o futuro profissional dos seus filhos.

Têxtil 18

Trata-se de uma empresa de confecções fundada por um único elemento em 1972. Localizada no concelho de Guimarães, é gerida, actualmente, por dois administradores, um dos quais (58 anos de idade, sexo masculino e licenciado em Economia), que é filho do sócio fundador, referiu como principais razões para a constituição desta empresa o facto de o fundador ter pretendido dar continuidade a um negócio de família já existente, constituindo, deste modo, um negócio próprio dentro de uma área de actividade que, na época, se encontrava em grande ascensão.

ANEXO 3

**QUESTIONÁRIO DO
PAINEL DE ESPECIALISTAS**

QUESTIONÁRIO

PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O presente questionário insere-se num estudo sobre práticas de gestão de recursos humanos que está a ser realizado no âmbito da preparação da Tese de Doutoramento levada a cabo por Hélder Lopo Almeida, sob a orientação do Professor Doutor José Keating da Universidade do Minho.

Este questionário encontra-se estruturado de acordo com conjuntos de diferentes práticas de gestão de recursos humanos caracterizadas por itens correspondentes a cada uma delas.

Cada prática de gestão de recursos humanos será avaliada tendo em consideração, relativamente às pessoas a quem se aplicam, três níveis hierárquicos distintos: trabalhadores directos, trabalhadores administrativos e chefias.

Do grupo de práticas de gestão de recursos humanos que de seguida se apresentam, identifique, através de uma (X), as que considera (i) **adequadas** e atribua um (ii) **nível de sofisticação**, de entre as adequadas, tendo em consideração a seguinte escala: **(1) NADA SOFISTICADA**; **(2) POUCO SOFISTICADA**; **(3) SOFISTICADA**; **(4) BASTANTE SOFISTICADA**; **(5) MUITO SOFISTICADA**.

Por **prática adequada** entende-se a prática que se encontra formatada para os contextos reais das empresas, contribuindo para a resolução dos problemas. Por **sofisticada** entende-se toda aquela que se revela mais elaborada, contribuindo para uma maior eficácia da gestão de recursos humanos.

1

a) No âmbito das práticas de **recrutamento** de **trabalhadores directos**

Prática de recrutamento	Adequada	Nível de sofisticação
Recrutar entre os empregados existentes		
Publicitar internamente		
Publicitar nos meios de comunicação social		
Passar palavra entre os colaboradores		
Recorrer a empresas de trabalho temporário		
Utilizar consultores de recrutamento		
Recorrer aos centros de emprego		
Publicitar em cafés locais, portaria da empresa, etc.		
Recorrer a familiares dos colaboradores		
Recorrer a amigos dos colaboradores		

b) No âmbito das práticas de **recrutamento** de **pessoal administrativo**

Prática de recrutamento	Adequada	Nível de sofisticação
Recrutar entre os empregados existentes		
Publicitar internamente		
Publicitar nos meios de comunicação social		
Passar palavra entre os colaboradores		
Recorrer a empresas de trabalho temporário		
Utilizar consultores de recrutamento		
Recorrer aos centros de emprego		
Publicitar em cafés locais, portaria da empresa, etc.		
Recorrer a familiares dos colaboradores		
Recorrer a amigos dos colaboradores		

c) No âmbito das práticas de **recrutamento** das **chefias**

Prática de recrutamento	Adequada	Nível de sofisticação
Recrutar entre os empregados existentes		
Publicitar internamente		
Publicitar nos meios de comunicação social		
Passar palavra entre os colaboradores		
Recorrer a empresas de trabalho temporário		
Utilizar consultores de recrutamento		
Recorrer aos centros de emprego		
Publicitar em cafés locais, portaria da empresa, etc.		
Recorrer a familiares dos colaboradores		
Recorrer a amigos dos colaboradores		

d) No âmbito dos **métodos de selecção** de **trabalhadores directos**

Métodos de selecção	Adequada	Nível de sofisticação
Análise das candidaturas		
Entrevista por uma pessoa		
Entrevista de grupo		
Análise dos Currícula		
Testes psicológicos		
Provas práticas no posto de trabalho		
Referências		
Provas de grupo		
Recurso a consultores		

e) No âmbito dos **métodos de selecção** de **pessoal administrativo**

Métodos de selecção	Adequada	Nível de sofisticação
Análise das candidaturas		
Entrevista por uma pessoa		
Entrevista de grupo		
Análise dos Currícula		
Testes psicológicos		
Provas práticas no posto de trabalho		
Referências		
Provas de grupo		
Recurso a consultores		

f) No âmbito dos **métodos de selecção** de **chefias**

Métodos de selecção	Adequada	Nível de sofisticação
Análise das candidaturas		
Entrevista por uma pessoa		
Entrevista de grupo		
Análise dos Currícula		
Testes psicológicos		
Provas práticas no posto de trabalho		
Referências		
Provas de grupo		
Recurso a consultores		

g) No âmbito dos tipos de **acolhimento** de **trabalhadores directos**

Tipos de acolhimento	Adequada	Nível de sofisticação
Colocação directa no posto de trabalho		
Apresentação da empresa		
Apresentação aos colegas e superiores		
Formação sobre as políticas da empresa		
Visita guiada à empresa		

h) No âmbito dos tipos de **acolhimento** de **pessoal administrativo**

Tipos de acolhimento	Adequada	Nível de sofisticação
Colocação directa no posto de trabalho		
Apresentação da empresa		
Apresentação aos colegas e superiores		
Formação sobre as políticas da empresa		
Visita guiada à empresa		

i) No âmbito dos tipos de **acolhimento** de **chefias**

Tipos de acolhimento	Adequada	Nível de sofisticação
Colocação directa no posto de trabalho		
Apresentação da empresa		
Apresentação aos colegas e superiores		
Formação sobre as políticas da empresa		
Visita guiada à empresa		

j) No âmbito dos métodos de **diagnóstico de necessidades de formação**

Métodos de diagnóstico de necessidades de formação	Adequada	Nível de sofisticação
Análise dos projectos futuros		
Auditorias de formação		
Pedidos das chefias para os subordinados		
Avaliação do desempenho		
Pedidos directos dos colaboradores		

k) No âmbito da **avaliação de desempenho dos trabalhadores directos**

Critérios de avaliação do desempenho	Adequado	Nível de sofisticação
Disponibilidade para a realização de horas extraordinárias		
Bom comportamento		
Pontualidade		
Assiduidade		
Produtividade		
Qualidade		

l) No âmbito da **avaliação de desempenho dos trabalhadores directos**

Métodos de avaliação do desempenho	Adequado	Nível de sofisticação
Realização de entrevista de avaliação de desempenho		
Preenchimento de fichas de avaliação de desempenho		
Avaliação informal, através do conhecimento directo dos colaboradores		

m) No âmbito da **avaliação de desempenho** dos **trabalhadores directos**

<i>Consequências da avaliação do desempenho</i>	Adequado	Nível de sofisticação
<i>Vencimento</i>		
<i>Promoções</i>		
<i>Prémios</i>		
<i>Transferências internas</i>		
<i>Formação</i>		

n) No âmbito da **avaliação de desempenho** do **peçoal adminstrativo**

<i>Crítérios de avaliação do desempenho</i>	Adequado	Nível de sofisticação
Disponibilidade para a realização de horas extraordinárias		
Bom comportamento		
Pontualidade		
Assiduidade		
Produtividade		
Qualidade		

o) No âmbito da **avaliação de desempenho** do **peçoal administrativo**

<i>Métodos de avaliação do desempenho</i>	Adequado	Nível de sofisticação
Realização de entrevista de avaliação de desempenho		
Preenchimento de fichas de avaliação de desempenho		
Avaliação informal, através do conhecimento directo dos colaboradores		

p) No âmbito da **avaliação de desempenho** do **peçoal administrativo**

<i>Consequências da avaliação do desempenho</i>	Adequado	Nível de sofisticação
<i>Vencimento</i>		
<i>Promoções</i>		
<i>Prémios</i>		
<i>Transferências internas</i>		
<i>Formação</i>		

q) No âmbito da **avaliação de desempenho** das **chefias**

<i>Critérios de avaliação do desempenho</i>	Adequado	Nível de sofisticação
Disponibilidade para a realização de horas extraordinárias		
Bom comportamento		
Pontualidade		
Assiduidade		
Produtividade		
Qualidade		

r) No âmbito da **avaliação de desempenho** das **chefias**

<i>Métodos de avaliação do desempenho</i>	Adequado	Nível de sofisticação
Realização de entrevista de avaliação de desempenho		
Preenchimento de fichas de avaliação de desempenho		
Avaliação informal, através do conhecimento directo dos colaboradores		

s) No âmbito da **avaliação de desempenho** das **chefias**

<i>Consequências da avaliação do desempenho</i>	Adequado	Nível de sofisticação
<i>Vencimento</i>		
<i>Promoções</i>		
<i>Prémios</i>		
<i>Transferências internas</i>		
<i>Formação</i>		

t) No âmbito dos critérios de **promoção** dos **trabalhadores directos**

Critérios de promoção	Adequado	Nível de sofisticação
Antiguidade		
Antiguidade entre os colaboradores que alcançam um mérito mínimo exigido		
Antiguidade somente em caso de igualdade de mérito		
Unicamente através do mérito ou desempenho		
Progressão prevista no contrato colectivo de trabalho		

u) No âmbito dos critérios de **promoção** do **peçoal administrativo**

Critérios de promoção	Adequado	Nível de sofisticação
Antiguidade		
Antiguidade entre os colaboradores que alcançam um mérito mínimo exigido		
Antiguidade somente em caso de igualdade de mérito		
Unicamente através do mérito ou desempenho		
Progressão prevista no contrato colectivo de trabalho		

v) No âmbito dos critérios de **promoção** das **chefias**

Critérios de promoção	Adequado	Nível de sofisticação
Antiguidade		
Antiguidade entre os colaboradores que alcançam um mérito mínimo exigido		
Antiguidade somente em caso de igualdade de mérito		
Unicamente através do mérito ou desempenho		
Progressão prevista no contrato colectivo de trabalho		

w) No âmbito dos **motivadores pecuniários** para os **trabalhadores directos**

Esquemas de incentivos pecuniários	Adequado	Nível de sofisticação
Divisão de lucros		
Esquema de bónus do grupo/empresa		
Bónus de equipa		
Bónus individual		
Pagamento relacionado com o mérito/desempenho		

x) No âmbito dos **motivadores pecuniários** para o **peçoal administrativo**

Esquemas de incentivos pecuniários	Adequado	Nível de sofisticação
Divisão de lucros		
Esquema de bónus do grupo/empresa		
Bónus de equipa		
Bónus individual		
Pagamento relacionado com o mérito/desempenho		

y) No âmbito dos **motivadores pecuniários** para as **chefias**

Esquemas de incentivos pecuniários	Adequado	Nível de sofisticação
Divisão de lucros		
Esquema de bónus do grupo/empresa		
Bónus de equipa		
Bónus individual		
Pagamento relacionado com o mérito/desempenho		

z) No âmbito dos conteúdos das políticas de **higiene e segurança**

Conteúdos das políticas de higiene e segurança	Adequado	Nível de sofisticação
A existência na empresa de um responsável específico pela higiene e segurança no trabalho		
A existência de indivíduos internos à organização que acumulam funções relacionadas com a higiene e segurança		
A existência de um departamento de higiene e segurança no trabalho		
O recurso a consultores externos de higiene e segurança no trabalho		
A existência de equipamentos de higiene e segurança no trabalho relativos à protecção das máquinas		
A existência de equipamentos de higiene e segurança no trabalho relativos à protecção dos indivíduos		
A existência de formação em higiene e segurança no trabalho □		
A existência de estatísticas relativas a acidentes de trabalho que visem monitorizar os mesmos		
A existência de um médico de trabalho		

2. Relativamente a cada uma das macropráticas de gestão de recursos humanos classifique-as por ordem de importância para uma gestão de recursos humanos sofisticada, em que 1 corresponde a um grau máximo de importância e, assim, sucessivamente. Caso entenda, poderá atribuir o mesmo grau de importância a duas ou mais práticas de gestão de recursos humanos.

Grupos de práticas (macroprática)	Importância
Recrutamento	
Seleção	
Acolhimento	
Formação	
Avaliação de Desempenho	
Promoção	
Remuneração	
Higiene e Segurança	

- 3 No seu ponto de vista diga, **assinalando com uma (X)**, qual é a evolução da probabilidade de adopção de determinada macroprática com a evolução do nível de sofisticação da gestão de recursos humanos de uma dada empresa.

Grupo de práticas (macroprática)	Muito Lenta	Lenta	Média	Rápida	Muito Rápida
Recrutamento					
Seleção					
Acolhimento					
Formação					
Avaliação de Desempenho					
Promoção					
Remuneração					
Higiene e Segurança					

O QUESTIONÁRIO TERMINOU

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO

ANEXO 4

FÓRMULAS DE CÁLCULO

FÓRMULAS DE CÁLCULO

Qualificações médias

A qualificação média de determinado grupo g da empresa j - com g = “aliança dominante”, “chefias intermédias e $j = 1, 2, \dots, 35$) - é \bar{Y}_j^g , tal que

$$\bar{Y}_j^g = \frac{\sum_{q=1}^9 n_{qj}^g \cdot q}{\sum_{q=1}^9 n_{qj}^g} \quad (1)$$

onde n_{qj}^g é o número de gestores do grupo g com a qualificação q e q assume os valores 1 (ensino básico / actual 4º ano de escolaridade); 2 (2º ano do ciclo preparatório / actual 6º ano de escolaridade); 3 (5º ano / actual 9º ano de escolaridade); 4 (curso comercial, actualmente inexistente; curso industrial, actualmente inexistente; 7º ano / actual 11º ano; 12º ano); 5 (bacharelato, actualmente inexistente); 6 (licenciatura); 7 (pós-graduação); 8 (mestrado) e 9 (doutoramento).

Indicadores de sofisticação das práticas de gestão de recursos humanos

A partir do questionário administrado aos 17 especialistas, recolheram-se as suas opiniões acerca das práticas de gestão de recursos humanos empregues no contexto dos subsistemas de recrutamento, selecção, acolhimento, formação, avaliação de desempenho,

promoção, remuneração e higiene e segurança no trabalho, para as chefias, pessoal administrativo e trabalhadores directos.

Cada especialista classificou cada prática no contexto de cada subsistema dirigido a cada nível hierárquico como sendo adequada ou não, tendo atribuído a cada prática adequada, um nível de sofisticação / elaboração / eficácia da prática a partir de uma escala de Likert, tal que 1 = “nada sofisticada”, 2 = “pouco sofisticada”, 3 = “sofisticada”, 4 = “muito sofisticada”, 5 = “completamente sofisticada”. Decorre do exposto que as práticas não adequadas têm uma sofisticação nula.

Cada especialista forneceu elementos para o desenvolvimento de ponderadores das práticas, ao ter-lhes sido solicitada a ordenação por importância de cada subsistema de gestão de recursos humanos acima referido.

Com este conjunto de opiniões por especialista e os dados correspondentes das empresas, foi possível apurar, para cada uma delas indicadores de sofisticação das práticas de gestão dos recursos humanos.

Seja X_{ijkw} uma variável que assume o valor 1 quando a empresa w emprega a i -ésima prática do subsistema de gestão j para o cargo k ; X_{ijke} uma variável que assume o valor 1 se a prática é considerada adequada pelo especialista “e” e 0, se não é adequada e, para a qual, o especialista atribui um grau de sofisticação de Y_{ijke} .

Pelo exposto anteriormente Y_{ijke} pode ser 1 (nada sofisticada), 2, 3, 4 ou 5 (completamente sofisticada); $i = 1, 2, \dots, n_j$ em que n_j é o número de práticas constantes do subsistema $j = 1$ (recrutamento), 2, ..., 8 (higiene e segurança); $k = 1$ (chefias), 2

(pessoal administrativo) e 3 (trabalhadores directos); $e = 1, 2, \dots, 17$ (especialistas) e $w = 1, 2, \dots, 35$ (empresas).

A sofisticação do subsistema j para o cargo k da empresa w segundo o especialista “ e ”, é-nos dada por

$$Y_{jkew} = \max_i \{X_{ijke} X_{ijkw} Y_{ijke}\} \quad (2).$$

Segundo (2), a classificação atribuída a determinado subsistema de gestão dos recursos humanos relativo a determinado cargo, deve corresponder à classificação da prática mais sofisticada empregue pela empresa, nesse contexto.

A este respeito refira-se que não se considera a média na medida em que a média colocaria uma empresa que adopta duas práticas valorizadas em 4 e 5, abaixo de uma que só adopta a prática valorizada em 5. O pressuposto subjacente a (2) é o de que a inteligência que leva a empresa adoptar a prática mais sofisticada é aquela que deve contar, porém, a empresa não deve ser penalizada porque emprega, conjuntamente com as mais elaboradas, práticas menos sofisticadas em contextos no quais se justifiquem.

A sofisticação do subsistema j da empresa w para o especialista “ e ”, é

$$Y_{jew} = \frac{\sum_{k=1}^3 Y_{jekw}}{3} \quad (3).$$

Em (3) determina-se que o grau de elaboração de determinado subsistema é a média aritmética simples dos valores associados aos subsistemas por cargo. Esta opção deve-se ao facto de não ter sido possível apurar ponderadores de hierarquia, parecendo, contudo, aceitável, a esperança de que a qualidade na selecção das práticas por cargos, mantenha níveis assimiláveis.

O “indicador de sofisticação bruta” da empresa w para o especialista “ e ”, traduz-se, então em

$$Y_{ew} = \sum_{j=1}^8 \lambda_{je} Y_{jew} \quad (4)$$

onde

$$\lambda_{je} = \frac{\pi_{je}}{\sum_{p=1}^8 \pi_{pe}} \quad (5)$$

em que π_{je} corresponde à importância atribuída pelo especialista “ e ” ao subsistema j , tal que se $\pi_{pe} > \pi_{oe}$ significa que o subsistema “ p ” é mais importante do que o subsistema “ o ”.

O “indicador de sofisticação bruta” da empresa w é

$$Y_w = \frac{\sum_{e=1}^{17} Y_{ew}}{17} \quad (6)$$

ou seja, o “indicador de sofisticação bruta” da gestão de recursos humanos da empresa w é a média aritmética simples dos indicadores de sofisticação bruta atribuídos por cada especialista. A fórmula (6) tem implícito um grau de acordo na medida em que acabam por preponderar classificações mais consensuais, por um lado e, por outro, considera todas as opiniões de todos os especialistas que, enquanto tal, se encontram dotados - todos eles - de competências para proceder a avaliações.

O “indicador de sofisticação líquida” visa penalizar o efeito “totobola” na selecção das práticas afectas a cada subsistema.

No contexto, a empresa adopta $\sum_{i=1}^{n_j} X_{ijkw}$ práticas das quais estão correctas

$\sum_{i=1}^{n_j} X_{ijke} X_{ijkw}$ pelo que será razoável deduzir

$$\delta_{jkew} = \frac{\sum_{i=1}^{n_j} X_{ijke} X_{ijkw}}{\sum_{i=1}^{n_j} X_{ijkw}} \quad (7)$$

à classificação bruta do subsistema j dado por (2), tal que

$$Y_{jkew,1} = \delta_{jkew} Y_{jkew} \quad (8)$$

A sofisticação líquida do subsistema j da empresa w para o especialista “e”, é

$$Y_{jew,1} = \frac{\sum_{k=1}^3 Y_{jkew,1}}{3} \quad (9)$$

e o “indicador de sofisticação líquida” da empresa w para o especialista “e”,

$$Y_{ew,1} = \sum_{j=1}^8 \lambda_{je} Y_{jew,1} \quad (10).$$

O “indicador de sofisticação líquida” da empresa w é

$$Y_{w,1} = \frac{\sum_{e=1}^{17} Y_{ew,1}}{17} \quad (11)$$

do que resulta o “indicador de erros de adopção”

$$Y_{w,2} = Y_w - Y_{w,1} \quad (12)$$

que mede a perda de sofisticação decorrente da adopção de práticas não adequadas.

Se a empresa w adoptasse apenas práticas adequadas, $Z_w = 0$ porque $Y_w = Y_w^*$.

Alterando mais uma vez (2) para

$$Y_{jkew,2} = \max_i \{ (X_{ijke} - X_{ijkw}) Y_{ijke} \} \quad (13)$$

e substituindo na cadeia de cálculos segundo a mesma lógica

$$Y_{jew,2} = \frac{\sum_{k=1}^3 Y_{jkew,2}}{3} \quad (14).$$

$$Y_{ew,2} = \sum_{j=1}^8 \lambda_{je} Y_{jew,2} \quad (15)$$

obtém-se o “indicador de erros de rejeição”

$$Y_{w,2} = \frac{\sum_{e=1}^{17} Y_{ew,2}}{17} \quad (16)$$

obtém-se o “indicador de erros de rejeição”.

O “indicador de erros de rejeição” dá-nos uma estimativa do desperdício de técnicas elaboradas / sofisticadas à disposição da empresa w e, será tanto pior, quão mais distante estiver do “indicador de sofisticação bruta” e do “indicador de sofisticação líquida”.

Padronização e dicotomização

Todas as variáveis quantitativas do modelo foram objecto de padronização e dicotomização, conforme se expõe de seguida.

Para toda a variável quantitativa X criou-se a variável

$$Z = \frac{X - \bar{X}}{S_X} \quad (17)$$

em que o \bar{X} é a média amostral e o S_X o desvio padrão amostral (padronização) e, para toda a variável Z , criou-se a variável

$$Y = \begin{cases} 0 & Z < 0 \\ 1 & Z \geq 0 \end{cases} \quad (18)$$

(dicotomização).

Estas operações visaram servir um leque mais vasto de técnicas de análise estatística.